

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení podnikové kultury ve vybrané společnosti

Evaluating of Corporate Culture in Selected Company

Student: Bc. Andrea Bučková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 29.04.2011

.....
Bc. Bučková Andrea

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zuzaně Wozniakové, Ph.D., za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji vedení podniku a supervizorovi skladu panu Jaroslavu Dorotíkovi, za poskytnuté konzultace a informace, bez nichž by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska.....	2
2.1 Kultura	2
2.1.1 Definice a význam kultury	2
2.1.2 Prvky kultury	4
2.1.3 Složky kultury	5
2.1.4 Typy kultur	6
2.1.5 Proces formování firemní kultury	8
2.1.6 Vytváření kvalitní kultury	10
2.1.7 Podpora a posilování kultury.....	10
2.1.8 Změna a její vliv na firemní kulturu.....	11
2.1.9 Národní kultura	16
2.2 Podnikatelská etika	17
2.2.1 Přínosy etického jednání	20
2.3 Řízení, chování a vedení lidí	20
2.3.1 Řízení a vedení lidí.....	21
2.3.2 Sbližování a vzdalování lidských zdrojů.....	22
2.3.3 Týmová spolupráce	22
2.3.4 Etika v oblasti řízení lidských zdrojů.....	23
2.4 Metody a postupy využité v diplomové práci	25
3. Aplikační část.....	30
3.1 Představení společnosti PEGATRON Czech, s.r.o.....	31
3.1.1 Cíle a hodnoty společnosti PEGATRON Czech, s.r.o.	32
3.1.2 Organizační a personální struktura společnosti PEGATRON Czech, s.r.o.	32
3.1.3 Společnost PEGATRON Czech, s.r.o. v současnosti.....	36
3.1.4 Aktivity společnosti v regionu	36
3.1.5 Výrobní portfolio společnosti PEGATRON Czech, s.r.o.....	37
3.2 Kultura společnosti PEGATRON Czech, s.r.o.	38
3.2.1 Firemní kultura uvnitř podniku PEGATRON Czech, s.r.o. a vztahy k hodnotám a cílům	38

3.2.2	Firemní kultura PEGATRONU Czech, s.r.o. a vztahy s okolím (upravená PESTE analýza).....	40
3.2.3	Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti PEGATRON Czech, s.r.o. ...	44
3.2.3.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	44
4.	Shrnutí a doporučení pro společnost PEGATRON Czech, s.r.o.	64
4.1	Organizační struktura	64
4.2	Sociální klima.....	66
4.3	Kultura společnost PEGATRON Czech, s.r.o.	81
5.	Závěr	86

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘÍLOHY

1. Úvod

V dnešní době úspěch firmy nezávisí pouze na finančním plánování, na marketingu, na organizování apod., ale také na *firemní kultuře*, na kterou některé firmy občas pozapomínají.

Pro mou práci byla zvolena firma PEGATRON Czech, s. r. o. (dřívější Asus, s. r. o.). Je to jedna z nejznámějších firem v Moravskoslezském kraji, která má hlavní sídlo v Taipei na Taiwanu.

Diplomová práce je rozdělená do třech částí. V teoreticko-metodologické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti kultury, prvky kultury, složky kultury, typy kultury, formování firemní kultury, změna a její vliv na firemní kulturu a národní kultura, dále také podnikatelská etika a řízení a vedení lidí. V druhé části je charakteristika společnosti, kde jsou uvedeny informace o vybrané společnosti, její vztah k firemní kultuře a okolí. Poslední část tvoří návrhy a doporučení, které budou zhodnoceny na základě získaných informací z dotazníku. Tyto návrhy a doporučení budou navrženy společností a ta je dle svého rozhodnutí implementuje do své současné firemní kultury.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků z oblasti firemní kultury a zejména současného stavu firemní kultury (zjištěno dotazníkovým šetřením) navrhnout opatření a doporučení, která povedou ke zlepšení firemní kultury a s následným předpokladem zvýšení výkonnosti podniku.

Cílem mé diplomové práce je:

- 1. provést analýzu vybrané společnosti z hlediska její kultury a vztahu k okolí a vedení lidí**
- 2. navrhnout doporučení ke zlepšení.**

Dále následuje část „teoretická východiska“ zabývající se poznatky získaných z různých odborných publikací.

2. Teoretická východiska

Tato kapitola obsahuje vymezení základních pojmů, které se týkají firemní kultury z dostupné literatury a pramenů.

2.1 Kultura

Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter, vnitřní pravidla, duch podniku, která ovlivňují myšlení a jednání všech pracovníků, ale také celkovou atmosféru, ve které probíhá celý vnitropodnikový život. Tvorba firemní kultury se odráží v mnoha oblastech života podniku a je důležité správně pochopit její podstatu. Firemní kultura je spojena s identitou společnosti, s její filozofií, s názory, s hodnotami a především se zaměstnanci, protože tvoří základ firmy. Právě tito zaměstnanci udávají správný směr, správnou cestu úspěchu či neúspěchu, kam bude podnikatelský subjekt směřovat. Lidé jsou jedním z konkurenčních faktorů na trhu, rozvíjí své znalosti, dovednosti, svou ochotu učit se a sami sebe zdokonalovat. Díky nim dochází k přenosu různých informací, jsou zdrojem strategií a také se stávají iniciátorem být na trhu nejlepší. Z toho plyne, že odraz firemní kultury můžeme vidět v každodenním životě.

2.1.1 Definice a význam kultury

Pojem kultura pochází z latinského slova *colere* = *pěstovat, starat se, obydlovat, hlídat a chránit*. Primárně souvisí se stykem člověka s přírodou, s *kultivací a péčí*, která z přírody činí místo vhodné k lidskému obývání.

V současné době můžeme najít bezpočet definic pojmu kultura. Americký antropolog R.F.Murphy ¹ definuje kulturu obecně jako celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti. Takto se uchovává *totožnost a kontinuita společnosti*. Jiný proslulý vědec, americký sociolog – T. Parsons, pokládá kulturu za *řídící složku jakéhokoli sociálního systému*. Považuje kulturu za typický způsob, jak si mají lidé počínat za určitých situací. ²

¹ Viz Murphy (2004)

² Viz Bláha (2005)

Soudobý český antropolog V. Soukup definuje *kulturu jako integrovaný systém naučených vzorců chování, který sdílají členové určité skupiny, organizace, společenství.*

Kulturu lze také chápat jako *určitý myšlenkový program, umožňující kolektivní programování mysli, jímž se členové jedné sociální skupiny a společnosti odlišují od členů jiných skupin a společenství.*³

Organizační kultura a její identita

Do jaké míry se členové organizace ztotožňují s organizací je velmi důležité pro určení, zda se objeví více odlišných organizačních kultur. Je důležité, zda jsou organizace vnímány zřetelně nebo ne a zda stojí za něco unikátního z hlediska stylu, zaměření, historie apod., tj. zda je organizace vnímána jako výběžek významné identity.

Podmínky, které ovlivňují, do jaké míry se členové ztotožňují s organizací, patří:

- odlišné hodnoty určité skupiny; více odlišné hodnoty mohou potenciálně poskytnout více odlišných identit,
- stav, který je připojen k určité skupině; vyšší status nabízí více atrakcí,
- přítomnost společenských procesů, které podporují vytváření skupin; více mezilidské interakce, podobné zkušenosti a podobné cíle nebo historie nabízí výraznější identitu.

Organizační identita tedy úzce souvisí s organizační kulturou. Někteří tvrdí, že kultura je více o kontextu, implicitní a naléhavá, zatímco identita, jak v oblasti kultury, je více orientovaný jazyk, explicitní a zdůrazněná. Vnímání mezi členy organizace, že organizace stojí za něco jedinečného a pozitivního z hlediska identity, může zvýšit sklon k příslušné společné hodnotě organizace.

Lze také říci, že společné organizační kultury mohou podporovat různé organizační identity. *Odlišné hodnoty, myšlenky a symboly mohou stanovit společnou identitu, i když orientace podniku je více směsí a postrádá jedinečnost.*⁴

³ Viz Bláha (2005)

⁴ Viz Alvesson, Sveningsson (2008)

Podstatné vlastnosti kultury

Mezi podstatné vlastnosti patří *učení*, protože kultura není členům sociálního celku vrozená. Každý jedinec si osvojuje složky kultury, v níž pobývá, učním a zkušeností. Další podstatnou vlastností je *sdílení*. Kultura je společná všem členům určité sociální skupiny, organizace, firmy, společenství, společnosti. Jedním z významných jevů charakteristických pro kulturu je šíření a předávání kulturních vzorců na principu *difuze*, tj. pronikání do jiné kultury. *Transgeneračnost* znamená, že kultura se přináší nebiologickou cestou z generace na generaci. Mezi další vlastnosti kultury patří *symboličnost*. Kultura se utváří v závislosti na obecné lidské schopnosti užívat věcí a pojmů jako symbolů tak, aby tyto věci a pojmy znamenaly a reprezentovaly ještě něco jiného, než samy sebe. Vlastnost jako *strukturovanost* znamená kulturu určitého sociálního celku, která má určitou strukturu a její složky jsou propojeny a integrovány do jednoho celku tzv. *kulturního systému*. Změna jedné složky kulturního systému vyvolá změny i v jeho jiných oblastech.

Další důležitou vlastností je *adaptivnost*. Kultura je založená na lidské schopnosti přizpůsobovat se a měnit se pod tlakem okolností, tedy na schopnosti učení. *Vrstevnatost* znamená vrstvení kultury v čase.

A za poslední důležitou vlastnost je označována *samozřejmost*. To znamená, že lidé žijící ve své kultuře, ji vnímají jako něco samozřejmého, co si uvědomují zpravidla až tehdy, kdy jsou konfrontováni s jinou kulturou, kdy se setkávají s kulturní jinakostí, nebo když je jejich kultura ohrožena a přicházejí o ní.⁵

2.1.2 Prvky kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: *základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje* a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako *artefakty* materiální a nemateriální povahy.

K *artefaktům materiální povahy* jsou obvykle řazeny: materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.⁶

⁵ Viz Bláha (2005)

⁶ Viz Lukašová (2004)

Základní předpoklady

Jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé, nezpochybnitelné.

Hodnoty

Je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Hodnoty představují jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace.⁷ Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování.⁸

Postoj

Je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události, problému.

Normy chování

Normy přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.⁹

2.1.3 Složky kultury

Kulturu organizace lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem, artefaktů a stylu vedení nebo řízení.

⁷ Viz Lukašová (2004)

⁸ Viz Armstrong (2007)

⁹ Viz Lukašová (2004)

Artefakty

Jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé vidí, slyší nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí, jakého se dostává návštěvám a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat.

Styl vedení

Často nazývaní „styl řízení“, charakterizuje postup, který manažeři používají při jednání s lidmi ze svých týmů. Existuje mnoho stylu vedení (charismatictí/necharismatictí, autokratictí/demokratictí, umocňovatelé/kontroloři, transakční/transformační).¹⁰

2.1.4 Typy kultur

Firemní kulturu lze členit podle míry (rozsahu a intenzity) jejího vlivu na jednání členů organizace – v tomto případě rozlišujeme firemní kulturu *silnou*, nebo *slabou*. O silné firemní kultuře můžeme hovořit tehdy, pokud jsou základní hodnoty skutečně sdíleny, posilovány a rozvíjeny napříč firmou. Kritérii silné kultury jsou její:

- a) *jasnost* – srozumitelnost nepsaných pravidel (norem) jednání zaměstnanců firmy, včetně vymezení jednání, které je ve firmě nepřijatelné;
- b) *rozšířenost projevů* firemní kultury – aby se s nimi pracovníci setkávali doslova na každém kroku;
- c) *zakotvenost* – projevuje se vysokou mírou přijetí firemní kultury do hodnotového
- d) normativního systému jednotlivých zaměstnanců a projevující se v jejich každodenních jednání a činnostech.

Firma potřebuje silnou kulturu zejména v počátcích svého vývoje. Tehdy především slouží firemní kultura jako „sociální tmel“ propojující firmu hodnotově a vztahově.¹¹

¹⁰ Viz Armstrong (2007)

¹¹ Viz Tureckiová (2004)

Firemní kulturu lze dále členit podle vztahu k organizační změně. Podle tohoto kritéria se obvykle hovoří o firemní kultuře:

- a) *obránné* – tento typ firemní kultury je typický pro firmy se stabilním postavením na trhu, které jim umožňuje zachovávat nízké ceny a sortiment obměňovat prostřednictvím dílčích inovací, zaměřují se na plánování, detailní organizování činnosti a na důslednou kontrolu, vůči svému okolí jsou tyto firmy spíše uzavřené;
- b) *akční* - jde o firmy, které si své „místo na slunci“ teprve hledají, mění své programy, cílové zákaznické skupiny, jsou dravé, dynamické a vůči svému prostředí otevřené;
- c) *analytické* – firma s tímto typem kultury hledá kompromis mezi nutnou změnou a možností zachování „statu quo“, změny zavádí postupně a zvolna se jim přizpůsobuje, využívá expertizy členů svých projekčních týmů.

Další typy firemních kultur:

- a) *reagující* – firmy, které v reakci na vnější okolnosti nesystémově a nekonzistentně střídají výše uvedené typy kultur. Takové firmy jsou v ohrožení, že zaniknou.
- b) *kultura procesu* – důraz je kladen na bezchybnost postupů, chybí v ní moment ohrožení, a proto i zájem o dosahování lepších výsledků novými způsoby, kultura „byrokracie“;
- c) *analytického projektu* – zde se obzvláště cení komplexní analýza a prognóza budoucího vývoje, racionalita a expertiza, převládá v ní neosobní, ovšem korektivní jednání;
- d) *„chléb a hry“* – rychlá dynamika zpětné vazby a nízká míra rizikovosti prostředí umožňují experimentování a rychlé zavádění nových řešení, vysokou hodnotou je přátelství, přednost má týmová práce, intenzivní komunikace, naopak není důležitá vertikální hierarchie ani postup v kariéře, typická kultura výroby a prodeje rychloobratkového zboží;
- e) *„všechno, nebo nic“* – dává přednost vysokému nasazení a individuálnímu výkonu, kultura „sólistu“, firemních hvězd a hrdinů, kterým je dovoleno téměř vše, hlavním kritériem je úspěch, kariéra je rychlá – typická pro média, reklamní a kosmetický průmysl, cestovní ruch nebo manažerské poradenství.¹²

¹² Viz Tureckiová (2004)

Známou a užívanou typologií je rovněž Handyho a Harrisonovo členění firemní kultury zohledňující organizační strukturu a převažující styl řízení:

- a) *kultura moci* – zdůrazňuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, manažerský styl je výrazně autoritativní, jedná se o organizace „jednoho muže“;
- b) *kultura rolí* – typická pro byrokratické organizace s propracovanou organizační strukturou, kde je hlavním zdrojem autority poziční moc, důraz je kladen na dodržování a respektování norem, pravidel, postupů apod., tato kultura je typická pro veřejnou správu;
- c) *kultura úkolu (výkonu)* – důležitější než formální pozice je v tomto typu firemní kultury kompetentní plnění úkolů, motivací je radost z vykonané práce, převažuje participativní styl řízení, je typická pro menší firmy v rozvojové fázi;
- d) *osobní kultura* – smyslem existence organizace s touto kulturou je podpora jejích členů, od kterých je vyžadován samostatný, vysoce kvalifikovaný výkon, styl řízení je volný, důraz je kladen na osobní vztahy, spolupráci a sounáležitost, typická je pro profesní organizace se specialisty.¹³

Další část je zaměřena na procesy formování firemní kultury.

2.1.5 Proces formování firemní kultury

Za nejčastější formu dosahování individuální kulturní adaptace lze pokládat především *tradici, rituály, symboly a profesionální jazyk*. Rozhodující roli při utváření firemní kultury sehrává vůdčí osobnost ve firmě, případně správní orgán a vrcholový management.

Je důležité uvědomit si – jakou kulturou se firma vyznačuje, nakolik tato firemní kultura přispívá dosahování firemních cílů a uskutečňování firemního poslání, jaký typ firemní kultury by byl pro firmu prospěšný, jakým způsobem by měl management postupovat, aby příznivě ovlivnil dosavadní firemní kulturu.¹⁴

¹³ Viz Tureckiová (2004)

¹⁴ Viz Bláha (2005)

Při vytváření žádoucí firemní kultury se zpravidla jedná o *nastartování souboru či vln změn vedoucích ke zdokonalení a sladění jednotlivých složek firemní kultury*. Tyto změny mohou být zaváděny buď *postupně* nebo *skokem*.

Obecný postup při projektování, propracování a zavádění kulturních změn firmy, měl by zahrnovat tyto kroky:

- a) *stanovení základních rysů existující firemní kultury* – jde o to uvědomit si, které jsou preferované firemní hodnoty, jimiž se řídí veškeré firemní počínání, dále které hodnoty jsou pouze deklarovány, skutečně sdílené, respektované a jak se promítají do aktivit firmy. Je zapotřebí uvědomit si, jaké platí ve firmě nepsané normy jednání chování zaměstnanců, jaké jsou zdejší zvyklosti, co se pokládá za žádoucí nežádoucí, neetické a nemravné. Jak manažeři rozhodují a jak se chovají ke svým spolupracovníkům. Jaký styl řízení, komunikace, vedení lidí uplatňují. Zda ve firmě obíhají určité historky a mýty, zda se zde vyskytují vzory chování, zda jsou uplatňovány rituály a ceremoniály. Jak se zaměstnanci chovají ke svým zákazníkům atd.;
- b) *porovnat složky a rysy existující firemní kultury s požadavky na firemní kulturu vyvozenými ze strategických a produkčních, provozních cílů firmy* – výstižná představa o žádoucí firemní struktuře je především výsledkem porozumění podnikatele a manažerů firmy zákonitostem fungování organizace jako sociálního systému a jejich manažerského umění. Identifikované rozdíly a rozpory mezi dosavadní a „ideální“ firemní kulturou by se měly stát východiskem pro formulaci takových změn firemní kultury, které by napomohly dosažení zmíněných cílů;
- c) *stanovit odpovídající posuvy a změny složek firemní kultury, které je zapotřebí uskutečnit* – propracovat zmíněné změny do konkrétních realizovatelných aktivit a opatření. Zároveň posoudit realizovatelnost uvažovaných posuvů a změn;
- d) *sestavit akční plán, program, případně projekt kulturních změn* – účelem tohoto kroku je stanovit takový postup, který by umožnil zavést žádoucí změny kulturních změn – uvést je do života firmy;
- e) *implementovat postupně vytyčené kroky* – nejdříve je nutno stanovit určité parametry, umožňující změřit dosažené výsledky;¹⁵

¹⁵ Viz Bláha (2005)

- f) *zkontrolovat dosažené výsledky* – změny některých prvků a složek firemní kultury vyžadují určitý čas, aby se „prosadily“, je zapotřebí upozornit na to, pokud nejsou žádoucí změny kontrolovány a podporovány, tak mohou ochabnout a firma se vrací k původním kulturním vzorům;
- g) *v případě že nebylo dosaženo žádoucího účinku změny prvků firemní kultury, je zapotřebí provést nezbytné neintervence* – tzn. vhodnými manažerskými intervencemi firemní kulturu dále dotvářet.

Firemní kultura jakožto výsledek mnohdy dlouholetého vývoje organizace, založeného na určité představě, filozofii, poslání a strategiích, proběhnuvšího v určitých konkrétních podmínkách a v určitém organizačním a psychosociálním prostoru, představuje trvale přítomný aspekt a jedinečný atribut organizace.¹⁶

2.1.6 Vytváření kvalitní kultury

Jako jednotlivci jsme všichni tvorové návyků. Naše zvyky jsou často tak všudypřítomné, jemné a hluboce zakořeněné, že si je sami ani nepovšimneme, pokud se nás někdo nezeptá nebo je sám neokomentuje. Nicméně, mají hluboký dopad na způsob, jakým žijeme každý den. Stejným způsobem si organizace vytváří své zvyky.

Každá organizace si určuje svou cestu vývoje a způsobu práce v čase. Tento způsob nazýváme každodenní prací vytváření firemní kultury. Naštěstí pro nás jako jednotlivce i pro organizace jako celku můžeme tyto návyky, zvyky měnit, pokud je to nutné.

Měnící se zvyky nemusí být jednoduché nebo zábavné, ale v případě, že odměny jsou dostatečně velké, pak toto úsilí o změnu bude stát za to.¹⁷

2.1.7 Podpora a posilování kultury

Programy týkající se podpory a posilování kultury mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury dobré a funkční. Nejvlivnějšími primárními mechanismy zakořeňování a posilování kultury jsou:

- čemu věnují vedoucí pozornost, uměřenost a míra kontroly;

¹⁶ Viz Bláha (2005)

¹⁷ Viz Fairfield-Sonn (2001)

- reakce vedoucích na kritické případy a krize;
- dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů;
- kritéria pro rozdělování odměn a postavení;
- kritéria pro získávání, výběr, oddanost a povyšování pracovníků.

Mimo těchto mechanismů se můžeme setkat i s dalšími nástroji, které slouží pro podporu kultury. Mezi ně lze zařadit:

- neustále zdůrazňování existujících hodnot;
- zvyšování akceschopnosti hodnot pomocí kroků orientovaných například na zavádění programů komplexní kvality a péče o zákazníky, na poskytování peněžních - nepeněžních za očekávané chování, na zlepšování produktivity, na prosazování a odměňování dobré týmové práce, na vytváření učící se organizace;
- používání souboru hodnot jako bodů pro hodnocení individuálního a týmového výkonu – zdůrazňování toho, že se od lidí očekává, že budou tyto hodnoty zastávat;
- zabezpečování toho, že postupy při orientaci nových pracovníků obsahují informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je lidé budou vyznávat;
- rozvinutí počátečního vzdělávání na další vzdělávání tvořící součást programu soustavného rozvoje.¹⁸

V následující části pozornost bude věnována změně firemní kultury a vlivu změny na firemní kulturu.

2.1.8 Změna a její vliv na firemní kulturu

V dnešním hyperkonkurenčním podnikatelském prostředí se mají šanci uplatnit organizace efektivní, hospodárné, inovativní, s globální orientací, využívající příležitosti a synergií. Takové organizace vidí změnu firemní kultury *nejen jako nutnost, ale také jako*¹⁹

¹⁸ Viz Armstrong (2007)

¹⁹ Viz Dědina (2007)

pozitivní výzvu. Mezi významné faktory ovlivňující dlouhodobou prosperitu patří objevování tržních příležitostí, budování konkurenčních výhod, navyšování přidané hodnoty pro zákazníka i akcionáře.

Firmy, které chtějí měnit firemní kulturu, musejí vycházet z kultivace zaměstnanců, motivovat je, mít perspektivní vizi a připravit je na budoucnost. Řízení změn firemní kultury pak vychází z nových požadavků kladených na management i na zaměstnance a z pochopení situace.

Změna kultury organizace a v jejím rámci změny chování, hodnot, apod. musí přijít shora dolů. Vlastní řízení změny se především neobejde bez sdílení nových hodnot, strategie a posílení podnikatelských přístupů. Kultura se nedá změnit pouze během týdne či měsíce. V dobře fungujících organizacích s vyspělou kulturou se nové hodnoty přijímají v řádu měsíců, v nezralé kultuře i několik let.²⁰

Změna firemní kultury

Kolem změny firemní kultury se rozpoutala zuřivá debata v posledních dvou desetiletích. Jednalo se o to, zda se může nebo nemůže měnit firemní kultura vědomě či nevědomě. Ve skutečnosti, každá organizace má svou vlastní kulturu unikátní, která se neustále vyvíjí. Přesněji řečeno firemní kultura existuje ve stavu konstantního toku.

Když je vytvořena nová organizace, představitelé se typicky zaměří na vytváření vize toho, čím se chce organizace stát.

Současně, zda jsou či nejsou vědomá rozhodování, bude se kultura začínat "objevovat" ze dne na den. Je proto nutné definovat, jak se bude práce dále vyvíjet v důsledku této volby.

Postupem času však bude každá organizace nakonec čelit novým otázkám, kdy starší a strategie prostě přestanou fungovat a budou zastaralé. Když se to stane, může být převládající kulturní norma změněna.²¹

Organizačně kulturní změny

Velká část výzkumu a psaní o organizační kultuře se zabývaly organizačními změnami. Někteří lidé si myslí, že organizační kultura je v zájmu do té míry, dokud je možné, aby ji záměrně a systematicky mohli měnit. Poměrně mnoho úsilí je vynaloženo na odpovědi na otázku: „Může být organizační kultura řízená a změněna?“²²

²⁰ Viz Dědina (2007)

²¹ Viz Fairfield-Sonn (2001)

²² Viz Alvesson, Sveningsson (2008)

Tři pohledy na změnu organizační kultury

Jedním z nich je, že organizační kultura, alespoň za určitých podmínek a s použitím dostatečných dovedností a zdrojů může být změněna vedením. *Druhá je*, že je to velmi obtížné. Jak je známo, je zde velké množství různých hodnot a významů ovlivňujících skupiny a hloubka struktury není snadno přístupná pro ovlivňování. Lidé nereagují předvídatelně a není zde úsilí změnit své zaměření. Přesto ke změně dojde a řízení je jedním z vynalézavých skupin, co má na to vliv. *Třetí pohled* zdůrazňuje, že kultura je mimo kontrolu. Lidé vytvářejí smysl své pracovní zkušenosti, jenž je v souvislosti s místní kulturou, dále závisí na vzdělání, na pracovních úkolech, pracovní sounáležitosti a mezilidských interakcích.²³

Proč měnit podnikovou kulturu?

1. vžitá podniková kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
2. dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie),
3. podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
4. dochází k řádové změně velikosti podniku,
5. nastává závažná změna předmětu podnikání,
6. mění se postavení podniku na trhu,
7. dochází k fúzi či převzetí podniku,
8. mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává.²⁴

Činitelé změny podnikové kultury

Jestliže zjistíme, co je třeba udělat a jaké jsou priority, musíme zvážit, jaké činitele změny existují a jak je lze použít. Těmito činiteli mohou být v případě:

- *výkonu* – systémy odměňování podle výkonu nebo podle schopností, procesy řízení pracovního výkonu, podíl na hospodářském výsledku, výcvik schopných lidí vést lidi, rozvoj dovedností;
- *oddanosti* – programy komunikace, participace, zapojování, vytváření klimatu spolupráce a důvěry, objasňování psychologické smlouvy;²⁵

²³ Viz Alvesson, Sveningsson (2008)

²⁴ Viz Šigut (2004)

²⁵ Viz Armstrong (2007)

- *kvality* – programy komplexní kvality a soustavného zlepšování;
- *služby zákazníkům* – programy péče o zákazníky;
- *týmové práce* – týmové vzdělávání, které je zaměřeno na formování a fungování týmu, řízení pracovního výkonu orientované na tým, týmové odměňování;
- *učení v organizaci* – podniknutí kroků k zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností organizace založených na zdrojích pomocí formování učící se organizace;
- *hodnot* – dosahování porozumění, akceptace a oddanosti pomocí zapojení do definování hodnot, procesů řízení pracovního výkonů a kroků v oblasti rozvoje pracovníků.²⁶

Změnu firemní kultury nelze učinit najednou, ale změna probíhá v postupných krocích.

Jednotlivé kroky změna firemní kultury

1. krok – zformování nové organizační struktury akceptující zákaznické pojetí. Jádrem změny je vytvoření maticové struktury z klasicky liniově štábní. Dochází k rozdělení na výkonné divize, obslužné divize a podpůrné divize. Je zde jasně definovaná odpovědnost za řízení konkrétních činností zabezpečovaných útvarů. *Model umožňuje jednání zaměstnanců spolu navzájem jako vnitřních zákazníků s tím, že vše, co se ve firmě odehrává je podřízeno konečnému efektu.*

2. krok – změna stylu řízení a komunikace.

Pokud se má změnit řídicí styl včetně komunikace, je zapotřebí mít zřetelnou zpětnou vazbu o kvalitě řízení.

Proto byl vypracován systém hodnocení zaměstnanců, v němž jsou dominující tyto kritéria:

- *kvalita a produktivita pracovního výkonu,*
- *pracovní úsilí a iniciativa,*
- *smysl pro osobní odpovědnost, samostatnost a sebekontrolu,*
- *komunikativnost a spolupráce,*
- *úroveň odborných znalostí a dovedností.*²⁷

²⁶ Viz Armstrong (2007)

²⁷ Viz Dědina (2007)

3. *krok* – posílení týmové spolupráce.

Spočívá ve vytvoření plošší organizační struktury, prosazováním samořízení, vlastnictví procesů zaměstnanci, koučování manažery a cílového zaměření úsilí na obsluhu klienta.

Členové firemního týmu pracují na bázi partnerské spolupráce, týmy jsou relativně samostatné.

4. *krok* – firemní motivační strategie.

Dochází ke změně v motivačních nástrojích, a to i přes skutečnost, že úroveň hmatné zainteresovanosti je ve firmě stále důležitá. Významnými nástroji se stávají jednotlivé prvky výběrových i plošných motivačních programů. Jedná se např. o životní kapitálové pojištění, financování rehabilitačních a sportovních aktivit apod. Důraz je kladen na seberealizaci zaměstnance, na individuální kvalifikační rozvoj zvyšující hodnotu práce zaměstnance.

Jednotlivé kroky mají svoji souslednost a nezastupitelnost při formování firemní kultury a dosažení jejich pozitivních změn.²⁸

Změna kultury může být výrazně komplikovaná různými faktory. K nejběžnějším řadíme existenci subkultur. Lze předpokládat, že při prosazování změn v podniku s více dílčími subkulturami dojde k odhalení určitých projevů neslučitelnosti jednotlivých subkultur, či jejich vzájemného konfliktu.

Nejzávažnější překážkou při prosazování změny a řízení organizační kultury bývají postoje pracovníků, jichž se změna týká. Ti obvykle mívají sklon vnímat očekávanou změnu jako ohrožení a přijímat ji jen s krajní nechutí.

V procesu změn podnikové kultury hrají klíčovou roli manažeři, zvláště ti, kteří působí v první linii. Jsou to ti, kteří svými postoji a názory mají nejcitlivější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi.

Je evidentní, že řízená změna organizační kultury, která se utvářela řadu let v průběhu mnoha procesů, učení a interakce a která je hluboce zakotvená, není snadná. Může dojít k situaci, kdy se její změnu nepodaří prosadit, nebo kdy celkové náklady na realizaci změny převýší její skutečný přínos pro organizaci.²⁹

²⁸ Viz Dědina (2007)

²⁹ Viz Šigut (2004)

2.1.9 Národní kultura

Nejzakořeněnější prvek kultury je soubor hodnot a základní samozřejmé předpoklady zastávané skupinou lidí. Kulturní rozdíly mohou být značné a mohou vést lidi k rozdílnému způsobu pohledu na „podobný“ fenomén. Lidé v konkrétní zemi si mohou např. vážit svého osobního práva na svobodu projevu, zatímco kultura může pociťovat, že toto právo by mělo být druhořadým vedle toho, co je v nejvyšším zájmu společnosti jako celku.³⁰

Podnikatele i manažeři působící v mezinárodním prostředí měli by být schopni *efektivně komunikovat a jednat s lidmi pocházejícími z odlišného národního kulturního prostředí*, aby dokázali *rozumět jejich hodnotovým preferencím, rozdílnému vnímání světa, odlišným postojům a chování*. Manažeři pracující v mezinárodním prostředí, jež je prostředím různých národních kultur, by měli mít porozumění pro problematiku *mezikulturální adaptace*.

Měli by si také dokázat poradit *s kulturní jinakostí* druhých a s tzv. „*kulturním šokem*“ prožívaným lidmi tehdy, když začínají pracovat v jiném kulturním prostředí, zvláště v prostředí odlišné národní kultury.³¹

Národní kultura představuje základní rámec a pozadí pro veškerou aktivitu lidí, vyvíjenou v mezinárodním a multikulturním kontextu, tj. v prostředí různých národních kultur.³²

Národní kultura je výrazem pro označení kultury určitého národa, etnika, případně obyvatelstva určitého státu.

Představuje ucelený kulturní systém, zahrnující hodnoty, normy, povědomí, přání, morální principy, zákony, zvyky, praktiky, které sjednocují občany určité země či národa.

Gert Hofstede³³ provedl rozsáhlý výzkum v multinacionální organizaci s 116 000 zaměstnanci, která má pobočky ve čtyřiceti zemích světa. Na základě tohoto výzkumu definoval pět dimenzí národních kultur:

- a) *rozdělení moci* – stupeň, jakým členové společnosti akceptují nerovné rozdělení moci,
- b) *vyhnutí se nejistotě* – stupeň nejistoty, kdy se členové týmu cítí ohrožení a vytvářejí mechanismy pro potlačení těchto situací,

³⁰ Viz Brooks (2003)

³¹ Viz Bláha (2005)

³² Viz Dědina (2007)

³³ Viz Hofstede (2007)

- c) *stupeň individualismu* – tendence k tomu, aby se členové společnosti starali sami o sebe nebo naopak pracovali společně,
- d) *maskulinní versus feministické hodnoty* – rozsah, jakým členové společnosti preferují asertivní maskulinní hodnoty versus altruismus a pochopení pro druhé lidi,
- e) *stupeň orientace na dlouhodobé cíle* – schopnost soustředit se na dlouhodobé cíle i za cenu odříkání.

Devět základních dimenzí popisující jednotlivé národní kultury:

- schopnost asertivního jednání,
- orientace na budoucnost,
- vyhýbaní se nejistotě a preference sociálních a ekonomických jistot,
- rovnoprávnost žen v dané zemi,
- rozdělení moci ve společnosti,
- stupeň kolektivismu,
- stupeň individualismu v malých skupinách,
- orientace na výkon,
- orientace na člověka a mezilidské vztahy. ³⁴

Národní kultura se promítá do korporačních, firemních a organizačních kultur různých organizací, společností, institucí, společenských uskupení a firem. ³⁵

2.2 Podnikatelská etika

Podnikatelská etika vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti. Lze říci, že: „*Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.*“ Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.

Ekonomická činnost se realizuje prostřednictvím vztahů mezi ekonomickými subjekty a tyto vztahy mezi jednotlivými aktéry jsou regulovány právním a morálními normami. ³⁶

³⁴ Viz Dědina (2007)

³⁵ Viz Bláha (2005)

³⁶ Viz Putnová (2007)

V podnikatelské etice jde zejména o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.

Rozdíly v evropském a americkém přístupu

Podnikatelská etika se nejdříve začala vyvíjet v Severní Americe a s několikaletým zpožděním v Evropě. Podnikatelská etika využívá v českém prostředí pojmy obchodní etika, etika byznysu. Někdy je také označována za etiku v hospodářství, což je posunutí úrovně z podnikové sféry na mikroúroveň.

Tab. 2.1 Přístup k podnikatelské etice v Severní Americe a Evropě

Podnikatelská etika	Severní Amerika	Evropa
Sémantika	Jeden jazyk, nejsou problémy v pojmovém aparátu.	Více jazyků, obtížné hledání společného pojmového aparátu.
Přístup	Osobní a firemní odpovědnost.	Zájem o celkový pohled z pozice států, legislativy a osobní úroveň.
Zaměření	Méně internacionální.	Více internacionální.
Argumenty	Snaha vyhnout se skandálům a podpora „dobrého byznysu“.	Ekonomické zdůvodnění.
Praktické zaměření	Silně orientované na praxi.	Slabě orientované na praxi.
Paradigma	Jasně normativně orientované.	Spojení se sociálními vědami.
Výuka	Široce přijímaná v Business School, zcela integrovaná do studijních programů.	Počínající, ne všeobecně přijímaná a integrovaná do studijních programů.
Iniciativa firem	Rozsáhlé rozšíření etického kodexu, vzrůstající počet etických poradců a tréninkových programů.	Dobrá, vzrůstající rozšiřování etického kodexu, málo etických tréninkových programů, nejsou zde etičtí poradci.
Role, které hrají v byznysu	Výchova hlavně budoucích manažerů, praktičtěji orientovaný výzkum, vzrůstající počet konzultantských aktivit.	Výchova studentů, méně praktický orientovaný, konzultační aktivity jsou v počátku.

PUTNOVÁ, A.; SEKNÍČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

Silný akcent amerického přístupu na osobní zodpovědnost a firemní úroveň v rámci podniku je podporován systémově, například osobami podílející se na monitorování etického klimatu ve firmě.³⁷

Vztahy podniku k jeho okolí

S některými subjekty si podnik vytváří pevnější pouto, s jinými jedná pouze v krajním případě. Při hodnocení kvality hraje roli, vedle kritéria prospěšnosti a zisku, také kritérium etičnosti (míra rizika vyplývající ze vztahu s různě morálně vyvinutými subjekty). Podniky mohou spolu dlouhodobě obchodovat, ale vždy jeden z nich může být závislý na druhém

³⁷ Viz Putnová (2007)

a může být nucen přijímat podmínky, které ho v jeho podnikání diskriminují. V tomto případě můžeme považovat etickou kvalitu daného vztahu za relativně nízkou.³⁸

Kvalita vztahů a vazeb je určena ochotou subjektů dohodnout se na určitých pravidlech hry a tyto pravidla respektovat.

Proč by se měl podnik chovat eticky?

1. *Je v zájmu podniku chovat se eticky* – pozitivní morální klima vytváří prostor pro dobré pracovní vztahy, stimuluje výkonnost zaměstnanců a může snižovat případné náklady spojené s neetickými aktivitami. *Mravnost je obecným zájmem celé společnosti* – zájem o mravnost ve společnosti zvyšuje požadavky na etické jednání podniku a to vede ke snížení společenských nákladů sociálních neúspěchů.
2. *Každý ekonomický subjekt očekává etické chování ostatních účastníků ekonomických aktiv* – očekávání je výchozím principem jakékoliv ekonomické činnosti. Kdyby nebylo naplněno, neexistovala a nebyla respektována určitá pravidla a morální konvence, nebylo by možné legálně realizovat podnikatelský záměr.
3. *Obecně je považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat* - pokud pravidla vycházejí z konsensu všech účastníků, musíme tato pravidla přijmout za svá, když je chceme vyžadovat od ostatních.
4. *Je společensky mravně neúnosné proklamativně se přihlásit k dodržování etických pravidel a pak je skrytě porušovat* – pokud jsou naše slova a činy v rozporu, takové odhalení mívají obvykle dlouhodobé, definitivní následky.
5. *Jakékoliv porušování morálních pravidel destruuje prostředí nezbytné pro podnikání* – pokud jsou pravidla porušována stále větším počtem subjektů, ztrácí postupně svůj smysl, klesá atraktivita podnikatelského prostředí.

Z těchto bodů vyplývá, že v zájmu podniků je dodržovat stanovená pravidla a přispívat tak k účinnému fungování ekonomického systému. V opačném případě hrozí taková situace, že nebude možné obchodovat vůbec s nikým.³⁹

³⁸ Viz Bláha (2001)

³⁹ Viz Bláha (2001)

2.2.1 Přínosy etického jednání

Etické jednání podniků přináší užitek samotným podnikům a současně také i celé lokální, globální společnosti. Nelze popřít, že etické jednání podniků je celospolečenský přínosné. Kvalitní podnikatelské prostředí fungující na etických principech, prosperující podniky, noví zahraniční investoři, spokojení zaměstnanci a občanské komunity, kvalitní životní prostředí, jako důsledek etického jednání podniků, přináší prospěch celé společnosti.

Přínosy etického jednání

- a) *Etické jednání snižuje dodatečné výdaje podniku* – aktivní a důsledné uplatňování etických principů v jednání a chování organizace předchází soudním sporům, negativní publicitě, samozřejmě i zhoršení či ztrátě reputace firmy, ohrožení životního prostředí, ohrožení bezpečnosti nebo také zdraví zákazníků.
- b) *Etické jednání podniků zakládá důvěru zainteresovaných skupin* - díky pozitivní reputaci firmy se rostoucí důvěra zákazníků projevuje v loajalitě vůči firmě. Roste důvěra dodavatelů, odběratelů, investorů, finančních institucí, pojišťoven apod.
- c) *Etické jednání podniku chrání a rozvíjí lidský potenciál, pozvedá jeho činnost a akceschopnost* – veškeré přístupy etického jednání podniku vůči zaměstnancům jsou předpokladem rostoucí loajality zaměstnanců, zvyšující se kvality produktů a služeb, rostoucí produktivity práce a kvalitního pracovního prostředí.
- d) *Etické jednání je předpokladem přílivu investic* – etické jednání podniku zakládá důvěru stakeholderů. Mezi klíčové zájmové skupiny podniku patří investoři, kteří hledají bezpečné, spolehlivé a důvěryhodné prostředí pro svůj kapitál.
- e) Takovýto podnik láká investory, protože investice se stává méně rizikovou a investor ví, jaké jednání a chování může od podniku očekávat.⁴⁰

2.3 Řízení, chování a vedení lidí

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co se v organizaci nachází - lidí, kteří v organizaci pracují kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů.

⁴⁰ Viz Krymláková (2009)

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systému lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- *filozofii lidských zdrojů* (hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí),
- *strategii lidských zdrojů* (směr, kterým chce řízení lidských zdrojů jít),
- *politiku lidských zdrojů* (zásady, jak by měly hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů),
- *procesy v oblasti řízení lidských zdrojů* (formální postupy a metody používané k uskutečnění strategických plánů a politik lidských zdrojů),
- *praxe v oblasti lidských zdrojů* (neformální přístupy používané při řízení lidí),
- *programy v oblasti lidských zdrojů* (umožňují, aby se politika, strategie a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu).

Další část je zaměřena na řízení a vedení lidí v podniku, protože lidé jsou součástí podnikové kultury.

2.3.1 Řízení a vedení lidí

Řízení lidí by bylo jednodušší, kdyby všichni lidé byli stejní, ale ono tomu tak není. Rozdíly pocítujeme v schopnostech, inteligenci, osobnosti, původu a kultury (prostředí, v němž vyrůstali), pohlaví, rasa, tělesná či duševní vada a další faktory, které je třeba brát v úvahu.

Schopnost – kvalita, která umožňuje nějakou činnost.

Inteligence – skládá se z řady duševních schopností, které člověku umožňují uspět v široké škále intelektuálních úkolů vyžadujících vědění a uvažování.

Osobnost – vše co se týká uvažování jedince a způsobu uspořádání tohoto chování, když jedinec vstupuje do interakce se svým okolím.

Původ a kultura – rozdíly prostředí a kultury, v nichž lidé vyrůstali a z nichž přišli (socio-kulturní prostředí; role a vztahy, které má; příležitosti nebo překážky).⁴¹

⁴¹ Viz Armstrong (2007)

Pohlaví, rasa, tělesné či duševní vady – pokud se jedná o rozdíly v pracovním chování, je pravděpodobné, že vyplývají z faktorů prostředí či kulturních rozdílů.

2.3.2 Sbližování a vzdalování lidských zdrojů

Jedním z problémů, jemuž čelí všechny mezinárodní společnosti, je míra, v níž by se měla jejich personální politika v celém světě *sbližovat* nebo *vzdalovat*. Existuje přirozená tendence ke sbližování, protože manažerskou tradici v mateřských podnicích je formovat povahu klíčových rozhodnutí.

Organizace musejí sledovat různou politiku a praxi řízení lidských zdrojů, a to v závislosti na odpovídající fázi vývoje mezinárodní společnosti: vnitrostátní, mezinárodní, mnohonárodní a globální.

K procesu sbližování může docházet v důsledku tržních sil, významnosti tlaků na náklady, kvalitu a produktivitu, výskytu ekonomik s transakčními náklady apod. Evropské firmy jsou do té míry do svých národních institucionálních poměrů, že se v nejbližší době asi neobjeví žádný společný model. Protože systémy řízení lidských zdrojů odrážejí národní institucionální souvislosti a kulturu, nereagují pohotově na příkazy technologie nebo trhu.

Manažeři v každé zemi působí v rámci národních institucionálních souvislostí a sdílejí soubor kulturních předsudků. Ani kultura, ani instituce se rychle nemění a jen zřídka se mění stejným způsobem jako v jiných zemích.

V Evropě dochází ke sbližování z hlediska obecného směru vývoje, jako je například snižování velikosti personálních útvarů, zvyšování důrazu na vzdělávání a rozvoj a narůstající poskytování informací o strategii a finančním hospodaření organizace pracovníkům.⁴²

2.3.3 Týmová spolupráce

Pod slovem „tým“ rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout společného cíle,

⁴² Viz Armstrong (2007)

dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.

Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti, pohledy několika lidí. Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování. Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů, podávají větší výkon než jednotlivci pracující osamělé, a to zejména tam, kde práce vyžaduje širší dovednosti, úsudky, zkušenosti. Týmy jsou pružné, reagují na měnící se události a požadavky. Umí se přizpůsobovat novým informacím a úkolům přesněji a efektivněji než ostatní. V úspěšných týmech jednotlivci pracují na svém růstu a úspěchu.

Výhody týmu

- a) tým víc ví,
- b) tým má synergický efekt,
- c) tým podněcuje a rozvíjí,
- d) tým vyrovnává,
- e) budují se v něm vztahy mezi lidmi,
- f) zlepšuje se komunikace mezi lidmi,
- g) poskytuje jisté uznání,
- h) zlepšuje se komunikace mezi lidmi,
- i) apod.

Mezi výhody týmu lze zařadit spoustu dalších pozitiv, ale rovněž i týmová spolupráce má své *negativa*, mezi které patří – hrozba konfliktu, potlačení individuality, spolupráce může být velmi náročná, každý s někým nemusí vyjít apod.⁴³

2.3.4 Etika v oblasti řízení lidských zdrojů

S požadavky na etické jednání se v řízení lidských zdrojů setkáváme ve všech personálních činnostech, např. při získávání zaměstnanců, jejich výběru, hodnocení, odměňování, udělování zaměstnaneckých výhod, povyšování a další činnosti, včetně uvolňování⁴⁴

⁴³ Viz Kolajová (2006)

⁴⁴ Viz Bláha (2001)

zaměstnanců z organizace. Pozornost se soustřeďuje na ochranu osobních údajů, diskriminace v pracovněprávních vztazích z důvodů rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry v náboženství, politického nebo jiného smýšlení apod.

Neetické jednání zaměstnanců

Neetické jednání na pracovištích může mít různé podoby. Jednou z nich je jev, který nazýváme *nepoctivost*. Jde o veškeré chování, kterým zaměstnanci poškozují svoji organizaci tím, že na pracovišti jednají v rozporu s dobrými mravy, vnitřními předpisy či dokonce v rozporu se zákonem.

Rozdělení zaměstnanců do tří skupin

- a) *totálně čestní* – neuchylují se k nekalému chování na účet svého zaměstnavatele,
- b) *vyhranění nepoctivci* – testují bdělost a trpělivost svého zaměstnavatele od prvního dne na pracovišti,
- c) *třetí skupina se nalézá mezi dvěma předchozími* – poctivost závisí na kontrole zvenčí.

Z tohoto vyplývá zlaté pravidlo pro pěstování poctivosti uvnitř organizace a to je „*pevná kontrola*“.

Hranice oddanosti (loajalita) zaměstnanců k organizaci a odpovědnosti

Loajalita k organizaci může mít krajní podobu, která upřednostňuje poslušnost a disciplínu. Důsledkem je požadavek, aby „zaměstnanci dělali to, co se jim káže, jak se jim káže a kdy se jim káže“.

Díky tomuto přístupu nemůže nastat konflikt mezi zaměstnancem a právním nebo etickým požadavkem, konflikt mezi loajalitou k organizaci a odpovědností vůči veřejnosti, jiným osobám a v neposlední řadě sobě samému.⁴⁵

V následující kapitole budou objasněny metody a postupy využívané v diplomové práci. Konkrétně se jedná o rozbor interních dokumentů a internetových stránek firmy, rozhovor se zaměstnancem a dotazníkové šetření.

⁴⁵ Viz Bláha (2001)

2.4 Metody a postupy využití v diplomové práci

V této části jsou definované metody, které budou využity v analytické části. Každá metoda je dána účelem a předmětem výzkumu a liší se také použitými technickými prostředky. V diplomové práci budou využity tyto postupy a metody:

- rozbor interních dokumentů a internetových stránek firmy,
- rozhovor se zaměstnancem,
- dotazníkové šetření.

Interní dokumenty společnosti

Mezi interní dokumenty společnosti, které byly využity v práci patří vnitřní směrnice, výroční zprávy, etický kodex (viz Příloha č.1).

Vlastní analýza dokumentů se opírá především o správné porozumění zkoumaných dokumentů. Za vodítko pro takové porozumění slouží základní otázky, na které by si měl výzkumný pracovník odpovědět:

- Kdo je autorem dokumentu?
- Z jaké doby dokument pochází?
- Co je obsahem dokumentu?
- Co dokument představuje?
- S jakými souvislostmi se pojí?
- Jak je dokument úplný a věrohodný?
- Jaké závěry lze udělat o faktorech obsažených v dokumentech? ⁴⁶

Výhodou dokumentů je to, že jsou mimo sféru vlivu výzkumného procesu. Výzkum je zpracovává, ale nemění.

Rozhovor

Je ucelenou soustavou ústního jednání mezi dotazovatelem a dotazovaným, v němž výzkumník získává informace prostřednictvím otázek, směřujících k zjištění skutečnosti vztahujících se ke zkoumané společenské realitě. Jedná se o nepřírozenou formu kontaktu

⁴⁶ Viz Surynek a kol. (2001)

dvou osob nebo dotazovatele a skupiny dotazovaných. Do kontaktu přicházejí dvě navzájem cizí osoby a navazují styk, v němž nemají obě strany rovnocennou úlohu.

Kritériem je formální stránka rozhovoru. Formalizovaný rozhovor má přísný řád, kdežto volný rozhovor obvykle zjednodušuje jednak formální stránku, ale může i zjednodušit celé téma rozhovoru. Nejrozšířenější metodou zkoumání je individuální forma rozhovoru. Na otázky v rozhovoru jsou kladeny požadavky, jako jsou: obsahová srozumitelnost, jazyková srozumitelnost, jednoznačnost, krátkost, sugestivnost, věcná náročnost. Hlavní chybou při rozhovoru je odklonění se od tématu rozhovoru, nenavození patřičné atmosféry, dotazovaný může v rozhovoru mluvit jinak, než by mluvil mimo rozhovor. Další chyby mohou vzniknout nevhodně zvoleným místem, časem apod. Rozhovor jako metoda se považuje v některých zemích za levnější než výzkum dotazníkem.⁴⁷

Základním pravidlem je dotazovat se jen na to, co nelze jiným způsobem změřit, zjistit či spočítat. K hlavním výhodám osobního dotazování patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího zaměření o kvalitativně různorodých skutečnostech a ty lze pak porovnat. V osobním dotazování, které vede tazatel, snese respondent větší zátěž. Rozhovor je stále pod kontrolou a výhodou je rovněž i to, že tazatel může připojit další poznámky.⁴⁸

Tato metoda bude využita v kapitole 3 „Aplikační část“ a konkrétně v podkapitolách 3.1 „Představení společnosti PEGATRON Czech, s. r. o.“ a v podkapitole 3.2 „Kultura společnosti PEGATRON Czech, s. r. o.“. Otázky využití v rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 2. Rozhovor probíhal v měsíci listopadu, prosinci, lednu a v únoru. Účastníkem rozhovoru byl pracovník společnosti – supervizit, který mi zodpověděl všechny otázky. Rozhovor probíhal průměrně 3 hodiny.

Dotazníkové šetření

Opírá se o písemné zaznamenávání odpovědí dotazovaného na písemné otázky dotazníku. Předmětem analýzy se stávají odpovědi na pevně a pro všechny dotazované stejně formulované otázky. Výhody této metody spočívají v jednoznačné formulaci otázek bez emocí dotazovaného a v možnosti hromadného zpracování.

⁴⁷ Viz Prachovník (1991) – převzato z bakalářské práce

⁴⁸ Viz Surynek a kol. (2001)

Mezi nevýhody patří skutečnost, že při eventuálním neporozumění obsahu otázek nelze obvykle už nic opravit, doplnit nebo zpřesnit.

Při formulování otázek v dotazníku, musíme mít na mysli, že kromě instruktáže a písemných pokynů je dotazovaný zcela odkázán na znění otázek uvedených v dotazníku. Při kladení otázek musíme pamatovat i na efekt odporu k určitým otázkám.⁴⁹

Přímý výzkum dotazníkem je metoda spočívající v předložení, instruování, vyplnění a sběru dotazníku za osobní účasti dotazovatele. Užívá se jich především ve větších kolektivech. Individuální přímý výzkum dotazníkem spočívá v předložení, instruování, vyplnění a sběru dotazníků předložených osobám jako jednotlivcům. Hromadný přímý výzkum dotazníkem se provádí jako výzkumná akce u většího kolektivu za přítomnosti dotazovatele.

Výhodou je 100 % návratnost. Výzkum poštou je metoda, kdy dotazovatel odpovídá na dotazník zaslaný poštou. Návratnost bývá okolo 50 – 75 %. Kombinované metody výzkumu dotazníkem spočívají ve způsobu doručení, instruování, vyplnění a sběru dotazníku.

Tato metoda bude využita v kapitole 3 „Aplikační část“ a konkrétně v podkapitole 3.2 „Kultura společnosti PEGATRON Czech, s. r. o. (viz příloha č. 3). 50 dotazníků bude předáno jednomu zaměstnanci - supervizorovi, s kterým spolupracuji na diplomové práci a ten je předá svým podřízeným. Výsledky dotazníkového šetření budou využity v podkapitole 3.2.3.1 „Výsledky dotazníkového šetření“.

Otázky členíme na:

1. *Zavřené otázky*, kdy dotazovaný dostane k dispozici výčet odpovědí. Mezi tyto nejčastější odpovědi patří: ano – ne, muž – žena, dobrý – špatný. Jde o nejužívanější formu položení otázky.
2. *Otevřené otázky*, kdy dotazovaný má možnost formulovat odpovědi zcela sám. Předpokládají vyšší inteligenci a vyjadřovací schopnost dotazovaného. Mnoho přitom záleží na kvalitě dotazovatele.

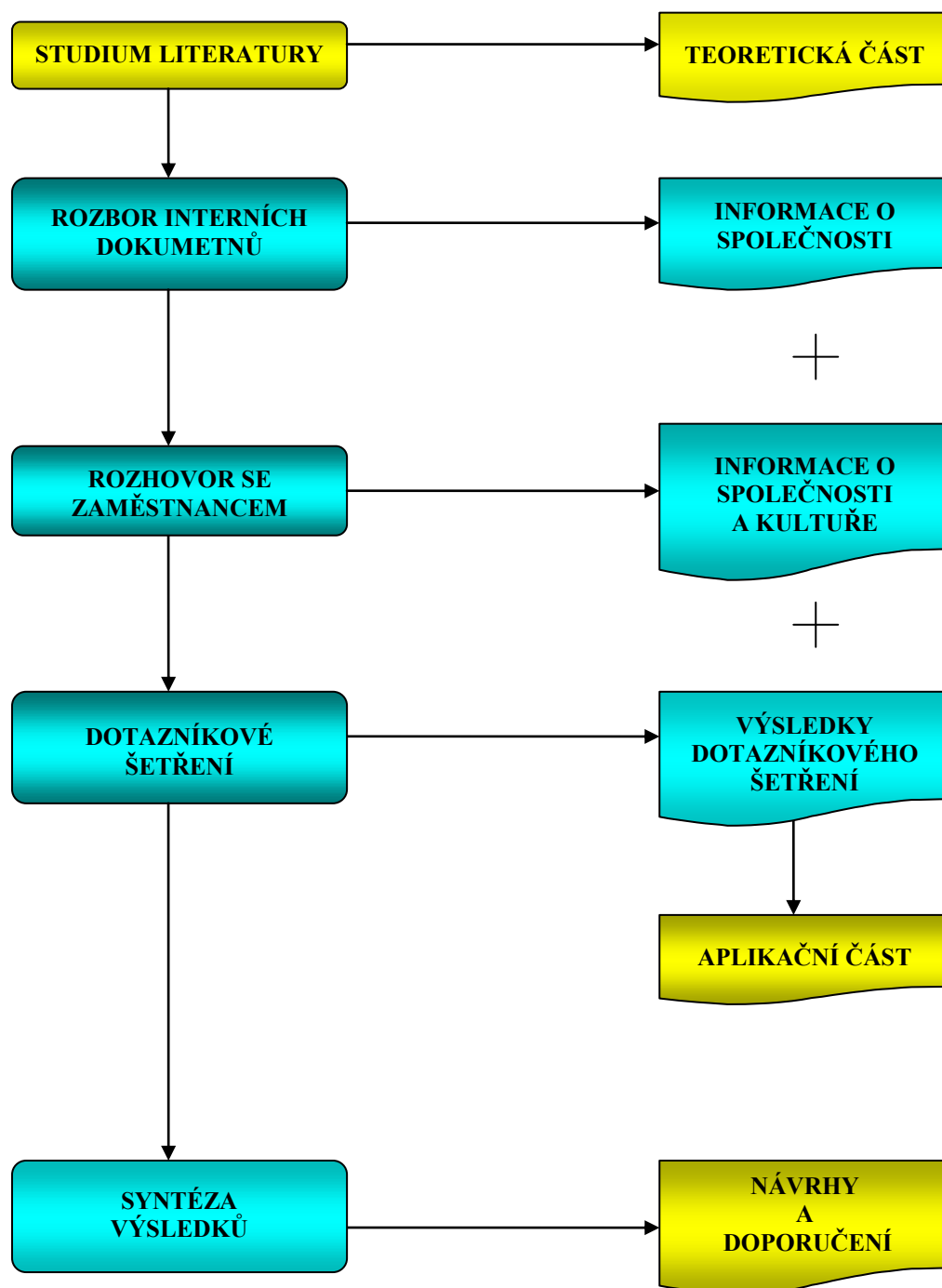
Obvykle se kombinují zavřené a otevřené otázky.⁵⁰

⁴⁹ Viz Prachovník (1991) – převzato z bakalářské práce

⁵⁰ Viz Prochovník (1991) – převzato z bakalářské práce

Následující *schéma obr. č. 1* popisuje postup řešení použitý v diplomové práci. Na začátku byla potřeba nastudovat literaturu k tématu, kde ze získaných poznatků vznikla teoretická část. Na studium literatury navazoval rozbor interních dokumentů, potřebný k získání informací o společnosti, naplánování rozhovoru se zaměstnancem, k získání dalších potřebných informací a k dotazníkovému šetření. Z těchto podkladů vznikla aplikační část a následně ze získané syntézy výsledků, mohly vzniknout návrhy a doporučení.

Obr. č. 1 Schéma postupu řešení diplomové práce



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tohoto schématu, následuje třetí kapitola, která má název „aplikační část“. Tato kapitola popisuje zkoumanou společnost, rozhovor se zaměstnancem a kulturu společnosti, jak k vnitřním vztahům, tak vztahům k okolí.

3. Aplikační část

V této třetí kapitole jsou konkrétně aplikovány požité postupy a metody jako je rozbor interních dokumentů, rozhovor se zaměstnancem a dotazníkové šetření. Pomocí těchto metod je v této kapitole představena charakteristika společnosti Pegatron Czech, s. r. o., cíle, hodnoty společnosti, organizační a personální struktura, charakteristika zaměstnanců a také výrobní portfolio. Dále následuje zaměření se na společnost z pohledu její kultury uvnitř podniku, vztahu k cílům a hodnotám společnosti, vztahy k okolí (PESTE analýza) a vyhodnocení dotazníkového šetření.

Rozhovor se zaměstnancem – supervizorem společnosti

Se supervizorem společnosti byl proveden volný, neformální rozhovor, ve kterém dotazovaný odpovídal na mé konkrétní otázky, týkající se firemní kultury společnosti PEGATRON Czech, s. r. o., kde je zaměstnán.

Schůzky se konaly nepravidelně, dle potřeby získání informací k diplomové práci. První schůzka se konala v polovině listopadu, kde jsem na základě kladených otázek obdržela informace o společnosti, organizační struktuře a zaměstnancích. Další schůzka proběhla přibližně za měsíc v prosinci. Na schůzce mi byly poskytnuté odpovědi na otázky týkající se vztahu společnosti k vnějšímu okolí a zákonů. Začátkem ledna opět proběhla schůzka se supervizorem, který mi poskytl dokumenty jako je struktura společnosti a etický kodex, který je důležitým podkladem v mé práci. Formou otázek jsem získala potřebné informace o kultuře a etice společnosti. Začátkem února proběhla opět schůzka, kde jsem supervizorovi společnosti předala dotazníky týkající se firemní kultury. Dotazníky byly předány přibližně 50 respondentům s termínem navracení do dvou týdnů. Ke konci února proběhla opět schůzka se supervizorem a následovalo předání vyplněných dotazníků zaměstnanci společnosti a zjištění dalších informací nezbytných k doplnění zbývajících částí týkající se firemní kultury.

Forma rozhovoru byla především použita pro části diplomové práce týkající se představení společnosti, organizační a personální struktura, výrobní portfolio, firemní kultura uvnitř podniku, vztahy společnosti s okolím (PESTE analýza). Měla jsem připravené konkrétní otázky týkající se firemní kultury, při rozhovoru jsme se dostali k širšímu okruhu informací (viz Příloha č.2).

3.1 Představení společnosti PEGATRON Czech, s. r. o.

Pegatron Czech, s. r. o (ASUS) je společnost, která se orientuje na technologie. Je dobře známá svými vysoce kvalitními a pokrokovými výrobky, protože zaměstnává špičkový světový tým vědců a vývojářů. Jako vedoucí poskytovatel totálních řešení pro segment počítačů, komunikací a spotřební elektroniky, nabízí společnost kompletní portfolio produktů, soupeřících v novém tisíciletí.

Prvotřídní kvalita výrobků ASUS se opírá o výzkum a vývoj, je to stejné jako se studiem čínského kung-fu; bez kultivace „Chi“ a vnitřní síly nelze jít dál. Vědci společnosti ASUS věnují velikou pozornost, kromě neustálého zlepšování výjimečných vlastností výrobků, také elektromagnetickému vyzařování (EMI), teplotním vyzařováním a hlučnosti – detailům, které jsou většinou při naplňování spokojenosti zákazníků opomíjeny.

Pro dosažení úspěchu v tvrdém konkurenčním průmyslovém odvětví je třeba, aby šly s kvalitními výrobky ruku v ruce rychlost dodání, přijatelná cena a prvotřídní servis. A proto se všech 45 tisíc zaměstnanců společnosti ASUS snaží o „Cestu Totálního Řízení kvality“ ("ASUS Way of Total Quality Management"). Díky tomu může společnost ASUS nabízet zákazníkům na celém světě své služby v té nejlepší kvalitě, která se nedotkne ani ceny ani rychlosti dodání na trh.

Společnost ASUS získala v roce 2005 přes 1 706 ocenění od renomovaných informačně technologických médií a společností. V uplynulých sedmi letech byla společnost ASUS oceněna v rámci žebříčku „Infotech 100“ magazínem BusinessWeek. Čtenáři magazínu „Tom's Hardware Guide“, největšího webu o informačních technologiích, zvolili ASUS jako nejlepšího výrobce základních desek (čtyři roky po sobě) a grafických karet (dva roky po sobě). Navíc společnost ASUS získala prestižní ocenění "National Award of Excellence", udělované Ministerstvem obchodu a německým Industrie Fórum za výjimečný technologický design.⁵¹

⁵¹ Převzato z bakalářské práce

3.1.1 Cíle a hodnoty společnosti PEGATRON Czech, s. r. o.

Za poslední dvě desetiletí technologie změnila život a chápání světa každému z nás. Postupně se nám otevřely neočekávané způsoby jak se bavit, učit, pracovat a komunikovat. Jeden ze čtyř osobních počítačů dneška má uvnitř základní desku ASUS. Společnost Pegatron Czech, s. r. o. (ASUS) je tak klíčovým hráčem v této evoluci. Ve své práci se řídí hodnotami, které platí v celé korporaci:

- *důrazem na kvalitu*, který vede k tomu, že zákazníci dostávají kvalitní řešení za odpovídající ceny,
- *naplňuje cíl* poskytovat pokroková řešení v oblasti IT, které posunují lidi k dosažení hranice jejich možností,
- *systematicky buduje dlouhodobé vztahy* se svými partnery na všech úrovních, ať už jde o zákazníky, akcionáře, spotřebitele či média,
- *pokračuje v investicích do výzkumu a vývoje*.

PEGATRON Czech je nositelem certifikátu ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Všemi našimi činnostmi prolíná společenská odpovědnost a důraz na ochranu životního prostředí, které jsou také obsaženy ve firemním Etickém kodexu, vycházejícím z EICC a PReCSR.⁵²

Informace byly získané z internetových stránek společnosti a na základě rozhovoru se supervizorem společnosti.

3.1.2 Organizační a personální struktura společnosti PEGATRON Czech, s. r. o.

Personální útvar představuje většinou subsystém organizační struktury podniku, který soustřeďuje pracovníky – specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolů personálního managementu. Je vedle řídicích pracovníků významným nositelem funkcí personálního řízení a odpovídá za celkovou koncepci personální politiky a její realizaci ve všech jejích částech.⁵³

⁵² Pegatron Czech [online].2010, [cit.17.12.2010]. Dostupný z WWW:

<<http://pegatron.jobs.cz/index.html?sourcebrand=g2&source=3&trackingBrand=search.seznam.cz>>

⁵³ Rozhovor se zaměstnancem - supervizor

Výrobní úsek

Výrobní úsek zabezpečuje realizaci výrobků. Pod tento úsek spadá i logistika, která stanoví pravidla pro pohyb rozpracovaných a hotových výrobků a zajišťuje průběh procesu tak, aby byly naplněny přesně stanovené cíle.

Výrobní úsek má stanovené denní plány, které musí být splněny každou výrobní linkou tzn. „začít – dojet – zkomponovat“.

Na tomto úseku se nachází *kvalita kontrol*. To znamená, že každou výrobní linku obsluhuje určitý počet osob, které dohlíží na dodržování pravidel v postupu montáže a dalších úkonů spojených s montáží. Díky této kontrole dochází k zabezpečení kvality výrobků a omezení počtu zmetků či poškozených kusů.

Další kvalita, která je součástí tohoto úseku je *softwarová kvalita (kontrola)*. Zde probíhá kontrola výroby, tzn. kontrola výrobků, zda fungují tak jak mají. Součástí je i detailní kontrola – vizuální kontrola.

A poslední třetí kontrolou je *výstupní kontrola*. Na každou výrobní linku je přiřazen jeden tzv. „kvalitám“, který učiní finální rozhodnutí o tom, zda paleta s určitým počtem hotových výrobků může být přepravena do skladu. Bez jeho schválení a potvrzení razítkem neproběhne nikdy transfer.

Pokud se nalezne chyba ve výrobním úseku, musí proběhnout konzultace s vedením (leaderem) o tom co se stalo, kde se stal problém, jak ho odstranit a jak problému do budoucna zabránit = *podrobná analýza*.

PODPORA VÝROBNÍHO ÚSEKU

Speciální týmy TS

Toto oddělení se specializuje na opravy poškozených a zničených výrobků (různorodé problémy během montáže) nebo závody na dodaný materiál.

Tým je složený čistě z odborníků, kteří jsou pro tuto profesi speciálně vyučení. Na tuto pozici se dostane zaměstnanec, pokud prokáže své odborné znalosti. Firma na tyto pozice zaměstnance vyhledává. Zřídka se do tohoto týmu dostane zaměstnanec, který působí na jiných firemních odděleních.⁵⁴

⁵⁴ Rozhovor se zaměstnancem - supervizor

Popis práce – technik dostane do rukou poškozený kus s informačním štítkem, co na daném kusu je špatně a při jaké příležitosti se problém objevil. Výsledkem jeho práce je finální rozhodnutí, co bude dále následovat s poškozeným kusem (např. výměna základní desky, výměna hard disku). Po menší úpravě se výrobek znovu navede do linky.

ME a FE (materiálové inženýrství, facility engineering)

Jedná se o technické zázemí linek, je tvořeno specialisty. Specialisti musí mít potřebné znalosti týkající se technického rázu (elektrotechnika, svařování apod.), znalosti technické stránky stroje, zabezpečení montáže, údržby, nutných oprav, revize a demontáže linek.

IE (informační inženýrství)

Jde o menší tým odborníků se znalostmi matematiky, fyziky, statistických údajů. Mají na starost tzv. targety – nastavování stanovených cílů na směnu, příprava školení, předváděcí postupy při zaučení nových operátorů.

IT (inženýrství výpočetní techniky)

Opět tým složený ze specialistů se znalostmi matematiky a počítačů, informatiky. Tito odborníci nastavují programy na lince, spravují celou síť na výrobní lince.

Úsek lidských zdrojů

Tento úsek zabezpečuje řízení lidských zdrojů dle svých potřeb.

Odbor HR (human resources) personalistiky – má na starosti kmenové zaměstnance a agenturní zaměstnance, kontroluje a poskytuje vzdělávání a trénink potřebný pro výkon dané práce (např. pro leadery, přezkoumání způsobilosti řidičů apod.), rekvalifikační kurzy.

Mimo jiné uzavírá pracovní smlouvy s novými zaměstnanci, změny a ukončení pracovního poměru, spolupráce se studenty.

Dále poskytují rozvoj zaměstnancům, tzn. zaměření na nové adepty na povýšení, vyřizuje stížnosti zaměstnanců a snaží se řešit vzniklé problémy.

HR se zabývá mezilidskými vztahy, upevňuje vztahy na pracovišti a zabezpečuje dodržování morálky a etického kodexu.⁵⁵

⁵⁵ Rozhovor se zaměstnancem - supervizor

Obchodní a marketingový úsek

Obchodní a marketingový úsek shromažďuje informace o požadavcích zákazníků, provádí průzkum trhu, zjišťuje potřeby a to vše následně převádí do výrobku.

Uzavírá obchodní smlouvy s obchodními partnery.

V tomto úseku je významný PM (purchase manager) – manažer, který udržuje kontakt se zákazníkem na Taiwanu (Taipei), zákazník se dohodne na požadovaném zboží s Taipei, dohodnou se ceny, materiál, způsob dopravy a to vše v České republice tzn. KDY, KDO, JAK a KDE, koordinuje sklad a výrobu.

Technický úsek

Úsek řídí a koordinuje realizaci výrobků dle stanoveného finančního plánu, zabývá se řízením jakosti a strategií technického úseku.

Rovněž připravuje plán technického rozvoje, stanovuje podmínky pro nové výrobky, a zabezpečuje vědecko-technickou spolupráci.

Na tomto úseku se nachází *odbor kvality* – zabývající se čistě jen kvalitou, výkonem výrobní linky a motivuje zaměstnance pro lepší výkon, přísná kontrola kvality, výrobek prochází testovacím modulem, a když projde, výrobek splňuje požadovaná kritéria.

Finanční úsek

Finanční úsek se zabývá veškerými finančními zdroji, které přicházejí z Taipei a s tím musí hospodařit a zajišťovat chod celé společnosti.

V tomto úseku je důležitý také *úsek kalkulace a rozpočtnictví*, který plánuje náklady a jejich plnění, zpracovává rozpočet jednotlivých středisek a kontroluje jejich plnění.

Sestavují se zde výkazy hospodaření jednotlivých středisek apod. ⁵⁶

⁵⁶ Rozhovor se zaměstnancem - supervizor

3.1.3 Společnost PEGATRON Czech, s. r. o. v současnosti

Společnost *PEGATRON Czech s. r. o.* je součástí nadnárodní korporace *PEGATRON / Unihan* se sídlem v Taipei na Taiwanu. Tato korporace patří mezi světové TOP IT společnosti a je celosvětově známá technologickými inovacemi a kvalitou svých výrobků, svým šetrným přístupem k životnímu prostředí a budováním vztahů se svými zákazníky. *PEGATRON Czech* je od 01.08.2008 nástupnickou organizací *ASUS Czech s. r. o.*, která byla založena v roce 2002 a od začátku roku 2005 jsou její výrobní a servisní kapacity soustředěny v Ostravě. Byla první společností působící v nové průmyslové zóně v Ostravě-Hrabové. Předmětem činnosti *PEGATRON Czech* je především kompletace osobních počítačů na základě individuálních požadavků zákazníků. V našem Zákaznickém centru v Ostravě jsou rovněž prováděny servisní služby klientům z Evropy, Asie a severní Afriky, kteří používají naše produkty a také výrobky *ASUS*.⁵⁷

Současnost k 01. 02. 2011

V současné době společnost snížila výrobu na septoboxovém projektu z důvodů odchodu hlavního zákazníka ke konkurenci. Důvodem nebyla kvalitativní stránka produktu, ale jeho cena.

Společnost byla z tohoto důvodu nucená snížit pracovní sílu na tomto projektu až o 20 % a to na všech odděleních. Aktuálně firma se připravuje na získání dalšího velkého zákazníka tak, aby naplnila možné kapacity, které nabízí.

Generální manažer Arthur Chen prohlásil, že v současné době je třeba společnost stabilizovat, omezit zbytečné výdaje a zaměřit se na kvalitu výkonu každého oddělení.

3.1.4 Aktivity společnosti v regionu

PEGATRON Czech se chce aktivně podílet na ekonomickém i sociálním rozvoji regionu Severní Moravy. Společnost je členem *IT Clustru*, jehož posláním je zajistit přípravu lidských zdrojů, vytvořit potenciál pro řešení inovačních projektů a zajistit společné aktivity v oblasti marketingu. Z pohledu přípravy lidských zdrojů je hlavní prioritou vtažení⁵⁸

⁵⁷ Pegatron Czech [online].2010, [cit.17.12.2010]. Dostupný z WWW:

<<http://pegatron.jobs.cz/index.html?sourcebrand=g2&source=3&trackingBrand=search.seznam.cz>>

⁵⁸ Rozhovor se zaměstnancem - supervizor

fírem podnikajících v oblasti IT do vzdělávacích procesů nejen na vysokých ale i na středních školách a institucích zabývajících se celoživotním vzděláváním.

PEGATRON Czech rozvíjí spolupráci s vysokými a středními školami technického zaměření. Nabízíme možnosti exkurzí, společně zajišťujeme praktické vyučování studentů středních škol a učilišť v našem výrobním závodě a další aktivity směřující k profesnímu uplatnění absolventů těchto škol. Vysokoškoláky informujeme o možnostech zaměstnání, stáží a vedení diplomových prací. Každoročně se účastníme veletrhu pracovních příležitostí Symbióza ve spolupráci VŠB-TU Ostrava.⁵⁹

3.1.5 Výrobní portfolio společnosti PEGATRON Czech, s. r. o.

Společnost ASUS nabízí kompletní portfolio produktů, které soupeří v novém tisíciletí. Mezi tyto produkty řadíme:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| - zvukové karty, | - barebone počítače, |
| - digitální domácnost, | - grafické karty, |
| - LCD monitory, | - mobilní telefony, |
| - základní desky, | - multimédia, |
| - síťová připojení, | - notebooky, |
| - optické mechaniky, | - počítačové komponenty, |
| - PDA, | - physics karty, |
| - PNDs, | - servery/pracovní stanice, |
| - stolní počítač, | - chladičové řešení, |
| - peripherals, | - rodina Eee, |
| - karty HDSPA. | |

Společnost nabízí řadu produktů, ze kterých si každý zákazník může vybrat dle svých potřeb.⁶⁰

⁵⁹Pegatron Czech [online].2010, [cit.17.12.2010]. Dostupný z WWW:

<<http://pegatron.jobs.cz/index.html?sourcebrand=g2&source=3&trackingBrand=search.seznam.cz>>

⁶⁰ Rozhovor se zaměstnancem - supervizor

3.2 Kultura společnosti PEGATRON Czech, s. r. o.

Tato část je zaměřená na firemní kulturu uvnitř podniku, její vztah k hodnotám a cílům podniku, vztahy k okolí, dotazníkové šetření a vyhodnocení odpovědí respondentů.

3.2.1 Firemní kultura uvnitř podniku PEGATRON Czech, s. r. o. a vztahy k hodnotám a cílům

Zvyky a tradice společnosti

Společnost přebrala strukturu zaměstnanců z Číny, takovou strukturu zaměstnanců musí mít všechny pobočky. Každý má stanovené své úkoly a nelze je měnit.

Rituál společnosti

Každý tým si své rituály stanovuje sám. Někteří považují za rituál krátkou ranní rozcvičku, jiní si pustí svou oblíbenou písničku apod. Záleží na každém týmu.

Ceremoniál

Je pro společnost vánoční večírek konající se jednou ročně. Pravidelně se koná ČEZ aréně, kde dochází k vyhlášení nejlepšího zaměstnance. Společnost pravidelně také pořádá jednou do roka sportovní den, kdy se všichni zaměstnanci sejdou na sportovišti a vytvářejí týmy a soupeří mezi sebou ve volejbalu, fotbalu a dalších kolektivních hrách. Opět první tři nejlepší týmy obdrží malou odměnu.

Komunikace a vztahy uvnitř podniku

Komunikace bývá významným faktorem firemní kultury a také dle toho soudit dobře fungující společnost. Nelze hovořit o komunikaci pouze mezi zaměstnanci, ale o komunikaci celé společnosti. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby ve vzájemném kontaktu mezi sebou a se zákazníky a dodavateli používali informace, a aby dodržovali zásadu důvěrnosti. V určitých úsecích se komunikace jeví a bývá označována jako závažný problém organizace.

Tyto problémy má na starost odbor HR (human resources), který musí najít cestu k odstranění těchto závad. Proč se nejčastěji vyskytují tyto problémy? Protože na pracovištích je mnoho vedoucích a tím pádem dochází k přenosu mnoha informací a to vede ke komunikačnímu

šumu. Mezi mnoha těmito informacemi se ztrácí tzv. základní informace. Čím více se oddaluje řešení těchto nežádoucích stavů, tím je to horší.

Nástěnky a informace

Zaměstnanec, aby byl pro společnost prospěšný, musí mít správné informace a také musí mu být řádně a přehledně přístupné. Proto zde důležitou roli sehrávají právě nástěnky, které mimo jiné poskytují informace o způsobu odměňování, produktivitě práce, kvalitě, jakosti a umožňují srovnání navzájem mezi pracovišti. Rovněž poskytují informace o příjezdech a odjezdech autobusů, jaké jsou momentálně novinky ve firmě, kdy a kde si mají zaměstnanci vyzvednout ze skladu oblečení a pracovní pomůcky apod.

Nástěnky se nachází téměř všude u vstupu, jako jsou šatny, výrobní prostory apod.

Novinkou jsou zavedeny televize, které se nacházejí v jídelně. Jedná se o televize poskytující informace v podobě snímků. Ty opakovaně běží s informacemi týkajícími se novinek a dalších důležitých událostí společnosti. Jsou velmi výhodné a oblíbené, protože si je všimne každý zaměstnanec a lze tak zamezit opakování stejných informací na nástěnkách.

Změny uvnitř organizace a odměňování

Zásadní změna, která nedávno nastala ve společnosti, byl příchod nového manažera pana V. Ježka. Ten si zakládá na novém systému „5 S“, jenž dříve ve společnosti nebyl. Jedná se o japonský systém, konkrétně jde o rozřazení materiálu, zboží a náradí, aby každý materiál a každá surovina měli své konkrétní místo a musí být přesně označeny. Toto označení musí být jasné, vyvěšené a nadepsané tak, aby bylo přístupné pro všechny.

Pokud nastane byť sebemenší chyba nebo nedodržení tohoto systému, dochází ke strhnutí bonusu zaměstnanci.

Musí být přesně rozdělená a odlišená pracoviště, vytvořená mapa skladů se správným označením, správně umístěné nástěnky, informační tabule. Všechny tyto požadavky mají velmi přísná kritéria.

Co se týče odměňování, tak platy se nacházejí ve stejném měřítku jako na Tchaj-wanu, ale převedeno v našich poměrech. Toto měřítko a výše jsou schváleny hlavní společností na Tchaj-wanu. Jediné, v čem se společnost odlišuje od své „matky“ je, že si může volit vlastní benefity pro své zaměstnance.

Loajalita zaměstnanců a osobní rozvoj

Loajalita zaměstnanců bývá odlišná v různých dceřiných společnostech. Zde záleží především na kultuře národa. Jak praví přísloví „jiný kraj, jiný mrav“. Nelze přesně určit, zda jsou zaměstnanci loajální ke společnosti, zda nikoliv. Velký vliv má na to hodnocení zaměstnanců a také jejich osobní rozvoj.

Ve společnosti dochází dvakrát do roka k hodnocení přímých a nepřímých zaměstnanců ohledně osobního rozvoje. Provádí se to formou bodování a jednotlivé přístupy hodnocených zaměstnanců se odevzdávají odboru (oddělení) HR (human resources). Ten má za úkol tyto přístupy vyhodnotit a všichni hodnocení pracovníci se musí umístit do jedné křivky v grafu. Podle jejich kvalit a bodů, kterých dosáhli, se dostávají na různé tréninky, školení, jsou jim nabídnuty kurzy apod.

Interní dokumenty

Jako každá společnost i tato společnost má své *vnitřní směrnice*, které jsou pro ni závazné, *výroční zprávy* o působení společnosti během roku. Samozřejmě nelze opomenout i *etický kodex*, kterým by se měl řídit každý zaměstnanec a měl by být s ním seznámen. Mimo jiné společnost vydává své vlastní *noviny* co tři měsíce. V novinách se můžeme dočíst informace o zaměstnancích, aktuality ve firmě, soutěže, které společnost vyhlašuje. Jednou z posledních soutěží je akce o vyplnění kartičky, kde se jednalo o výhru poukazu do elektrowordu. Společnost tyto soutěže a poukazy pravidelně obměňuje.

3.2.2 Firemní kultura PEGATRONU Czech, s. r. o. a vztahy s okolím (upravená PESTE analýza)

Tato část je zaměřená na vztahy s okolím, týkající se zejména politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálního prostředí, technologického prostředí, ekologického prostředí a také etického prostředí.

Politické a právní prostředí

Společnost mívá největší problémy právě s námořní dopravou, protože často dochází k opožděným dodávkám, které se dovážejí až z Číny. Jedenkrát ročně společnost prochází jak interním, tak i externím auditem.

Co se týče *zákonů o ochraně životního prostředí*, společnost tyto zákony pečlivě dodržuje. Řada procesů prochází přes přísné kontroly, zda nedochází vůbec k nějakému ohrožení životního prostředí, na každém oddělení dochází ke třídění odpadu na komunální odpad, plast, papír s plechovky.

Ohledně *daňové politiky* společnost se stará a zodpovídá za vyplnění daňového přiznání všech zaměstnanců. V personálním oddělení pracují daňoví poradci, kteří pomohou zaměstnancům s vyplněním formulářů, popřípadě jej vyplní za ně.

Změna v *celním zákoně* vedla k problému díky Evropské Unii, společnost musela platit vysokou částku za clo a zvláště za harddisky Asie. To nutí společnost buď snížit ceny, nebo ponechat ceny s tím, že přijdou o zákazníky.

Společnost má i daňové prázdniny (na 5 let), protože dala pracovní příležitosti mnoha lidem. Ale v nejbližší době budou končit.

Ekonomické prostředí

Společnost si udržuje *pravidelné obchodní styky* se svými zákazníky a má velkou úspěšnost v získávání nových zákazníků.

Růst inflace má příznivý dopad na zvýšení platu, ale pouze o určité procento. V současnosti to činí o 2 - 6 % podle výsledné kvality provedeného výkonu.

Společnost má dobrou *dostupnost k energii*, ale bohužel má příliš vysoké náklady na energii. Měsíční náklady na energii činí přibližně 1 200 000 Kč, z toho nejvíce putuje na klimatizaci, protože v létě se musí zařízení chladit a v zimě zahřívat. Všechny stupně jsou stanoveny předpisy. Každý úsek má určitý počet stavoměrů a tyto stavy se zapisují, aby nedošlo k poškození materiálu.

Společnost veškeré finance získává z hlavní centrály v Taiwanu.

V následujících tabulkách lze vidět vybrané položky z rozvahy od roku 2005 až po rok 2009 (výsledky roku 2010 ještě nejsou k dispozici). A v následující tabulce se nachází hospodářské výsledky opět od roku 2005 po rok 2009 pro jejich srovnání.

Tab. 3.1 Výsledky rozvahy v letech 2005 – 2009 (jednotky TCZK)

POLOŽKA	2005	2006	2007	2008	2009
AKTIVA - CELKEM	5 837 097	7 826 306	2 955 496	3 756 213	4 547 962
Dlouhodobý majetek	601 571	815 858	790 007	764 637	721 206
Oběžná aktiva	5 233 446	7 009 986	2 164 069	2 990 091	3 825 120
Dlouhodobé pohledávky	658	170	170	107	1 475
Krátkodobé pohledávky	4 421 883	5 080 570	791 696	1 378 758	2 129 629
Krátkodobý fin. majetek	553 140	1 112 917	1 014 373	740 011	941 112
PASIVA – CELKEM	5 837 097	7 826 306	2 955 496	3 756 213	4 547 962
Vlastní kapitál	- 96 423	840 635	699 124	753 900	765 116
Cizí zdroje	4 971 070	6 559 841	1 934 042	2 222 650	3 141 415
Dlouhodobé závazky	0	12 520	0	8 738	0
Krátkodobé závazky	4 971 070	6 547 321	1 934 042	2 213 912	3 141 415

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky patrné, společnost měla v roce 2006 nejmenší pohledávky, tzn. že většina obchodních partnerů platila své závazky včas. V tomto období taktéž společnost měla nejmenší krátkodobé závazky a dlouhodobé závazky měla nulové.

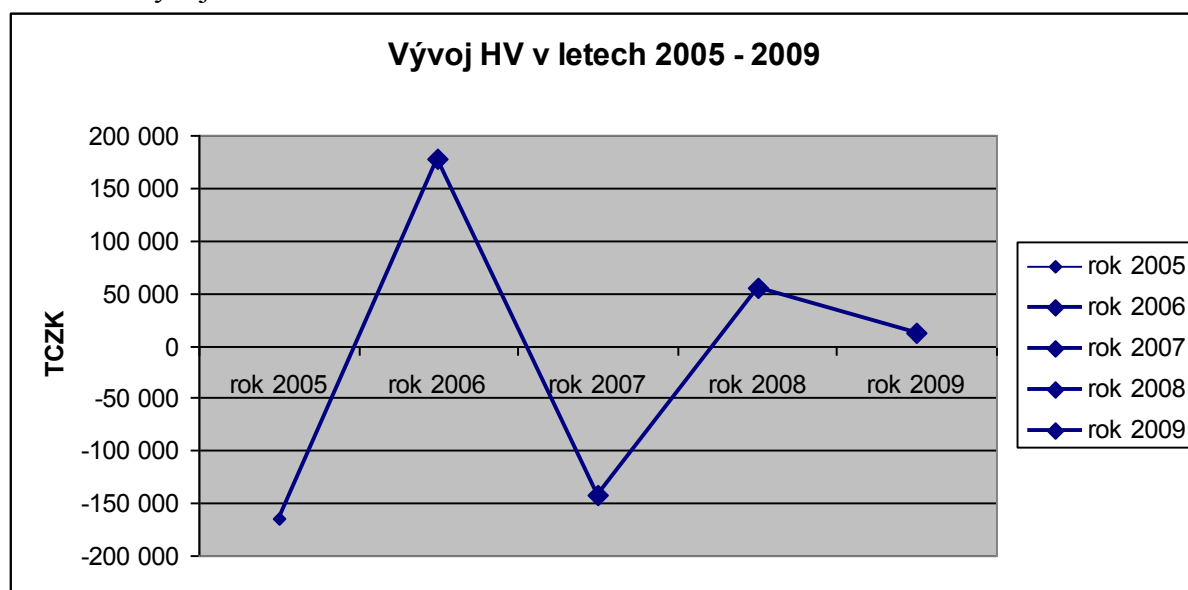
Tab. 3.2 Hospodářské výsledky v letech 2005 – 2009 (jednotky TCZK)

POLOŽKA	2005	2006	2007	2008	2009
Hospodářský výsledek	- 165 566	177 549	- 141 511	54 775	11 216

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z tabulek, nejvíce se společnosti dařilo v roce 2006, kdy měla nejvyšší hospodářský výsledek (viz příloha č. 4 a 5).

V této době rovněž měla nejvyšší krátkodobé pohledávky a to zejména z obchodních vztahů. A rovněž i krátkodobé závazky byly poměrně vysoké, opět převážně z obchodních vztahů.

Graf 3.1 Vývoj HV v letech 2005 - 2009**Zdroj:** vlastní zpracování

Sociální prostředí

V tomto prostředí důležitou roli sehrávají zaměstnanci. Příjmy jednotlivců se liší podle funkce, kterou vykonávají. Do základní pozice patří operátoři a skladníci a do vyšší pozice leader, supervizit, multifunkční pracovník a do nejvyšší pozice manažer.

Zaměstnanci se hodně *přizpůsobují svému zaměstnání*, zejména pokud jsou z větší dálky. Dojíždějí do práce brzo ráno, i když to není pro ně příliš ideální a proto jsou donuceni se stěhovat za svým zaměstnáním nebo si pronajímají ubytovny a na víkendy jezdí domů. Pokud je zaměstnanec z velké dálky a je pro firmu velmi důležitý, společnost mu přispívá určitou částkou na bydlení v blízkosti pracoviště.

Přístup k práci zaměstnanců je individuální, najdou se lidé, kteří se hodně snaží a chtějí se vypracovat na vyšší pozici a najdou se i takoví, kteří nemají nejlepší přístup k práci.

Co se týče *úrovně vzdělání*, společnost přijímá zaměstnance v různé věkové kategorii od osmnácti let a s různou úrovní vzdělání, protože si své zaměstnance sama vyškolí a zaučí.

Technologické prostředí

Společnost nedostává investice od vlády do výzkumu, protože se zabývá zlepšením kvality a procesu. Společnost nemá žádné oddělení výzkumného ústavu v pobočce v České republice. *K pořízení nových technologií* dochází v případě velkého opotřebení a zastarání. Ale i přesto společnost hodně zvažuje pořízení nových strojů. Záleží, zda jsou rentabilní a zda se vyplatí investovat do nových strojů nebo opravit původní.

Společnost se snaží nasmlouvat externí servis, který bude mít na starost pravidelnou údržbu a opravu zařízení. Pokud se přece jenom rozhodne pro nové zařízení, rozhodnutí prochází řadou projednání a zvážení pro a proti.

Ekologické prostředí

Společnost podle ISA dodržuje certifikáty ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001, které jsou také obsaženy ve firemním Etickém kodexu, vycházejícím z EICC a PReCSR. Pokud společnost doloží stanovené doklady, dostává také granty od Evropské Unie. Společnost si uvědomuje, že zodpovědnost k životnímu prostředí je nedílnou součástí produkce výrobků na světové úrovni. Je nutno minimalizovat škodlivé účinky výrobních činností na životní prostředí a přírodní zdroje a také chránit bezpečnost a zdraví zaměstnanců i veřejnosti.

Etické prostředí

Společnost ctí a dodržuje etický kodex a tímto i morální hodnoty vůči svým klientům, zaměstnancům a dodavatelům. Společnost si je vědoma požadavku společenské odpovědnosti, spojené s postavením na trhu, která je neoddělitelně spojena s naplňováním etických norem spojených s podnikáním. Proto se s cílem chránit své dobré jméno, profesní pověst, společenskou odpovědnost, zavazuje dodržovat nejvyšší etické normy: obchodní bezúhonnost, zákaz nečestných výhod, poskytování informací, ochrana duševního vlastnictví, čestné obchodování, reklama, konkurence a ochrana identity (viz Příloha č. 1).

Co se týče vztahů k vnějšímu okolí, společnost dbá na jejich dodržování jak po etické, tak i po morální stránce. Má dobré vztahy se svými zákazníky a zodpovědnost k životnímu prostředí, což v dnešní době tuto zodpovědnost má málokterá společnost.

Následuje další kapitola, která je zaměřená na dotazníkové šetření společnosti PEGATRON Czech, s.r.o.

3.2.3 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti PEGATRON

Czech, s. r. o.

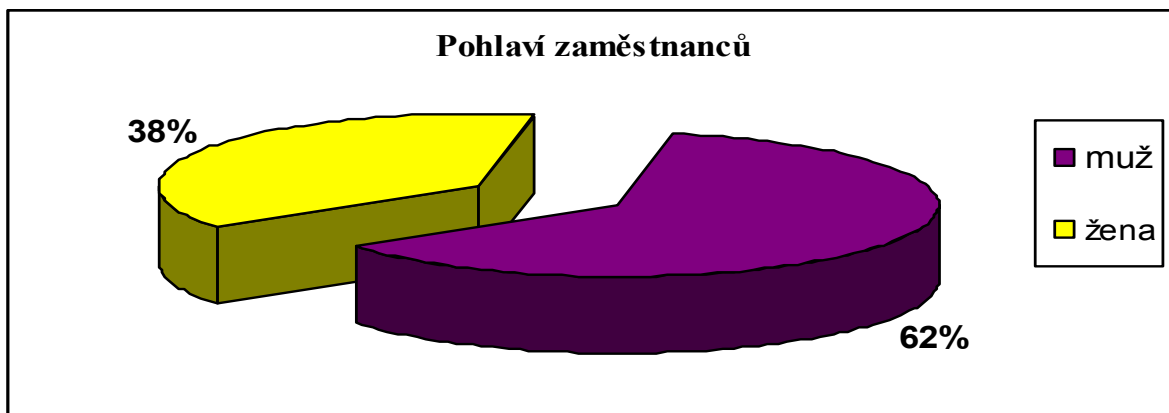
Tato část obsahuje výsledky provedeného dotazníkového šetření. Dotazník se skládá z 24 otázek, z toho 13 uzavřených otázek, 11 otázek, kde respondenti přiřadí váhu svým odpovědím. Dotazníky byly předány jednomu zaměstnanci - supervizor, s kterým spolupracuji na diplomové práci a ten je předal svým podřízeným. Z 50 dotazníků se vrátilo 48. Důvodem jsou současné problémy a méně času věnovat se dotazníkům – odchod hlavního zákazníka a propouštění zaměstnanců. V procentuálním vyjádření se vrátilo 96 % dotazníků. Všechny odpovědi byly zpracovány v anonymitě (viz Příloha č. 6).

3.2.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky vyplývající z dotazníkového šetření jsem zpracovala v programu Microsoft Excel. Pro větší přehlednost jsem je převedla do grafické podoby s procentuálním vyjádřením výsledků a komentářem.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 3.1. Pohlaví zaměstnanců

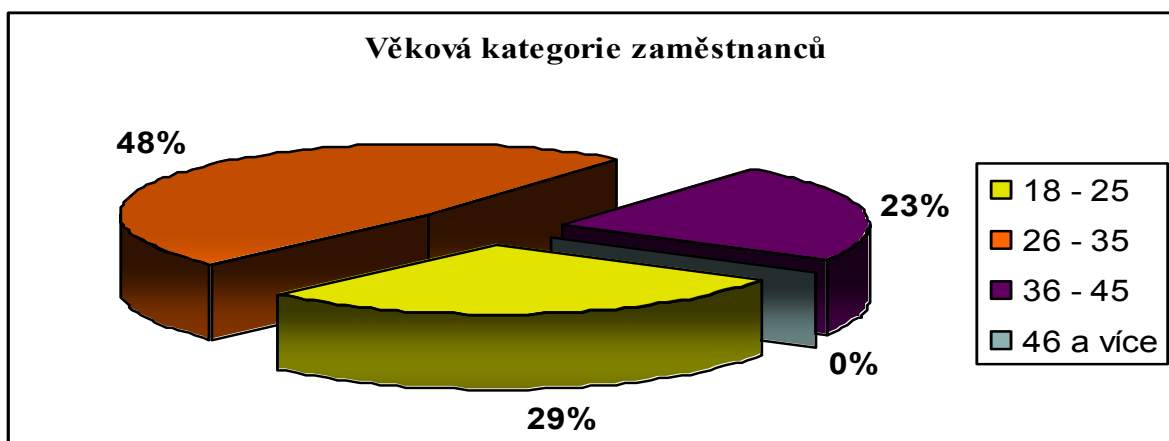


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že z dotazovaných respondentů byla většina mužů. Ze 48 dotazníků muži tvoří 62 % a ženy pouze 38 %.

Otázka č. 2: V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Graf 3.2 Věková kategorie zaměstnanců

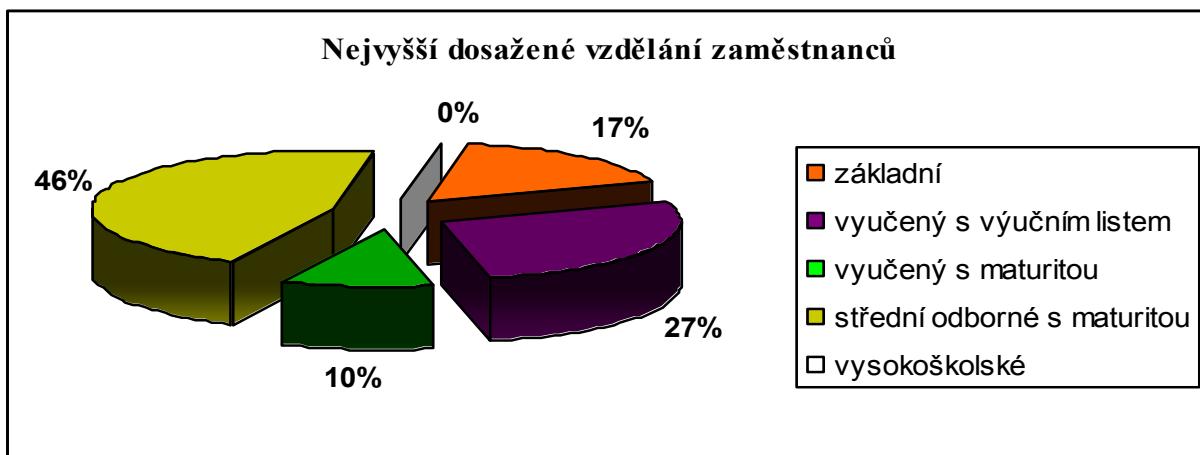


Zdroj: vlastní zpracování

Ze 48 respondentů odpovědělo na otázku 48 % zaměstnanců, že se nachází ve věkové kategorii 26 až 35 let, 29 % zaměstnanců spadá do kategorie 18 – 25 let, za ní následuje kategorie 36 až 45 let s počtem zaměstnanců 23 %, ve věkové kategorii 46 a více let se nenachází v tomto úseku žádný zaměstnanec. Pro společnost může být výhodou zaměstnávat zaměstnance středního věku, protože mohou mít větší zkušenosti, větší zodpovědnost, schopnější apod.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3.3 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



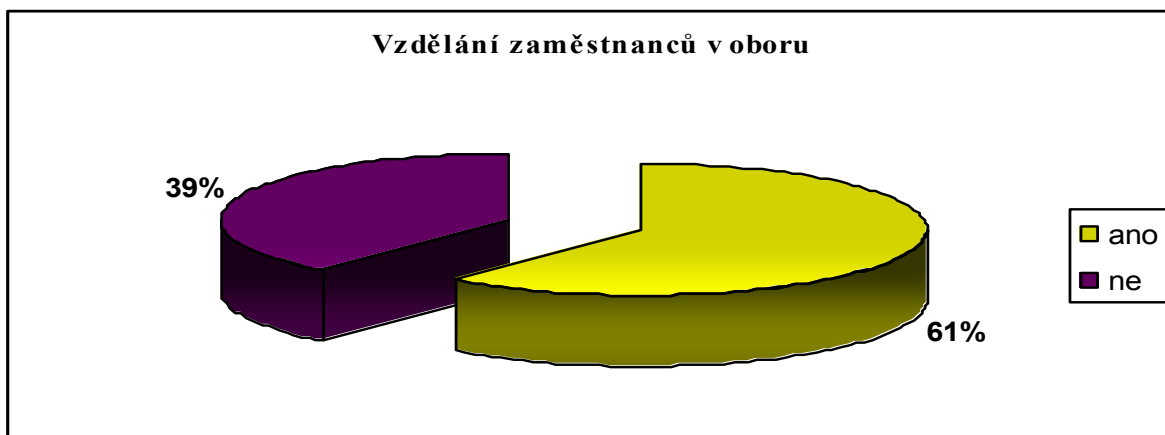
Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazovaných respondentů má až 46 % ukončeno střední odborné vzdělání s maturitou a s velkým rozdílem se na druhém místě nachází 27 % zaměstnanců s výučním listem. Dokonce 17 % zaměstnanců má pouze základní vzdělání a 10 % je vyučeno s maturitou.

Co by mohlo být zajímavé je, že na tomto úseku se nenachází žádný zaměstnanec s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Otázkou zůstává proč tomu tak je. Zda na tuto pozici nejsou vhodní nebo je společnost upřednostňuje na jiných pozicích a úsecích. Další příčinou může být to, že vysokoškoláci jsou pro společnost příliš drahá pracovní síla.

Otázka č. 4: Máte vzdělání v oboru?

Graf 3.4 Vzdělání zaměstnanců v oboru

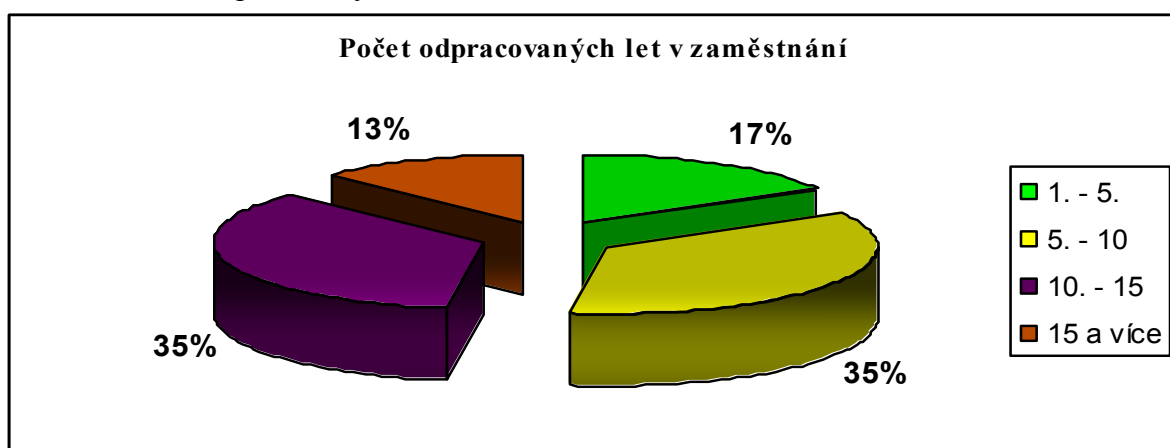


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku týkající se vzdělání v daném oboru odpovědělo ze 48 zaměstnanců až 61 %, že má vzdělání v oboru a jen 39 % nemá. Určitě je to pro společnost výhodou, když má zaměstnance vzdělané v oboru. Společnost tak nemusí zajišťovat velká školení pro daný úsek, nemusí zaměstnance učit novým neznámým věcem. Ale samozřejmě poskytuje různá školení i pro ty, co mají jiná zaměření, než je potřeba. Takže si společnost své zaměstnance samá zaškolí a vyučí dle svých potřeb a možností.

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Graf 3.5 Počet odpracovaných let v zaměstnání



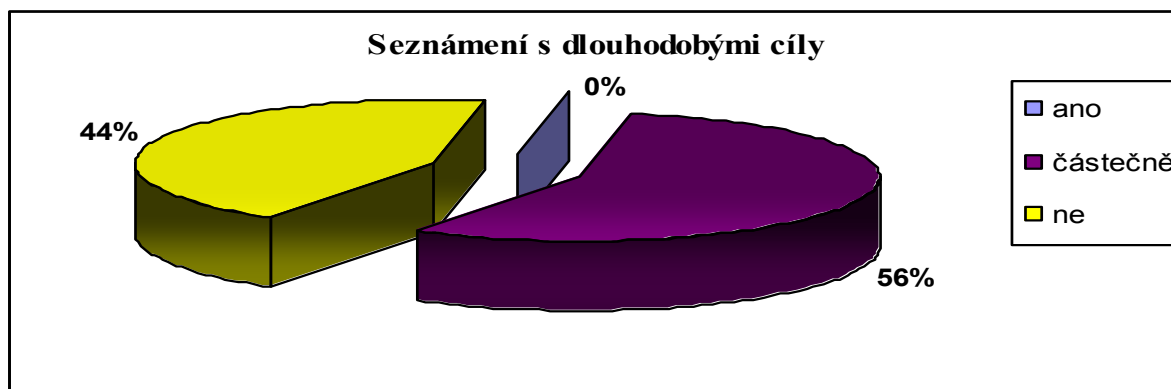
Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku jak dlouho pracují ve společnosti odpovědělo 35 %, že pracují ve společnosti 5 až 10 let a stejné procento zaměstnanců odpovědělo, že 10 – 15 let. Společnost má méně zaměstnanců, kteří pracují 1 až 5 let a to pouze 17 % a více jak 15 let je zaměstnáno z dotazovaných 13 %.

Z toho vyplývá, že společnost má stálé zaměstnance, lze říci, že pracovníci jsou v zaměstnání spokojení, protože zde pracují už více jak 5 let. Samozřejmě jak je z grafu patrné, společnost nabírá i novou pracovní sílu dle počtu zakázek a zákazníků.

Otázka č. 6: Byl jste seznámen(a) s dlouhodobými cíly?

Graf 3.6 Seznámení s dlouhodobými cíly



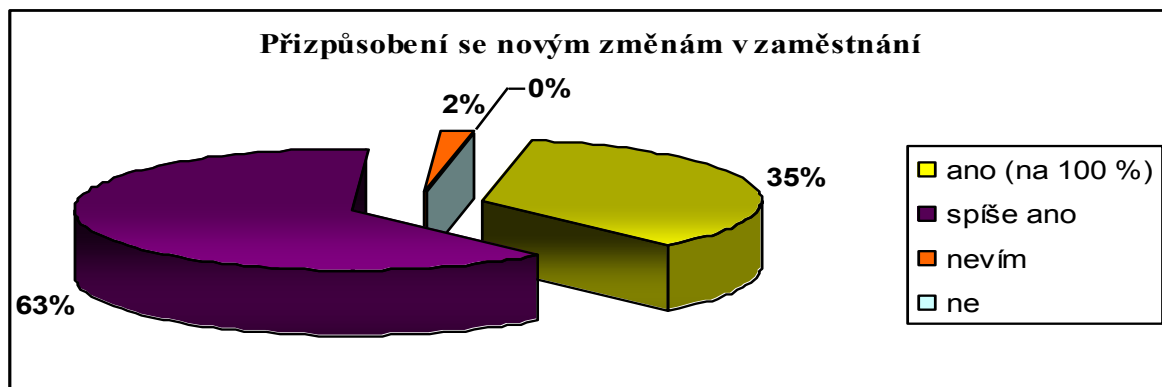
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci seznámení s dlouhodobými cíli byly překvapující. Čekala jsem, že nejméně polovina dotazovaných zná a je seznámena s dlouhodobými cíli, ale je tomu opak.

Ze 48 respondentů odpovědělo na otázku pouze 56 %, že zná cíle společnosti částečně a až 44 % dotazovaných nezná cíle vůbec. Pro společnost to není příliš dobré. Pokud zaměstnanec nezná cíle jak krátkodobé či dlouhodobé, nemůže se podílet na zvýšení výkonnosti společnosti, natož přispět k dosažení stanovených cílů. Zaměstnanec by měl být s cíly seznámen. Bylo by to výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro společnost.

Otázka č. 7: Dokážete se snadno a rychle přizpůsobit novým změnám v zaměstnání?

Graf 3.7 Přizpůsobení se novým změnám v zaměstnání



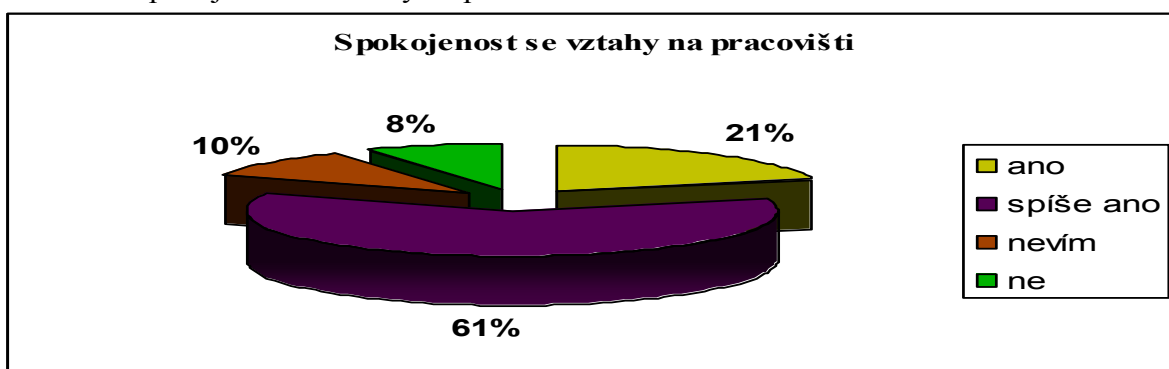
Zdroj: vlastní zpracování

Potěšující pro společnost může být, že více jak polovina dotazovaných což je 63 % odpověděla, že se dokáže přizpůsobit novým změnám v zaměstnání a dokonce 35 % zaměstnanců nemá žádný problém se přizpůsobit změnám a jsou schopni rychle reagovat na změnu. Pouze 2 % dotazovaných nevědělo, zda ano či ne.

Pro společnost z toho plyne, že když učiní změny týkající se organizace, či postupů apod. nenajde se zaměstnanec, který by se nedokázal přizpůsobit, i když některým to může chvíli trvat.

Otázka č. 8: Jste spokojený(á) se vztahy na pracovišti? (přátelství, upřímnost, ochota, porozumění...)

Graf 3.8 Spokojenost se vztahy na pracovišti



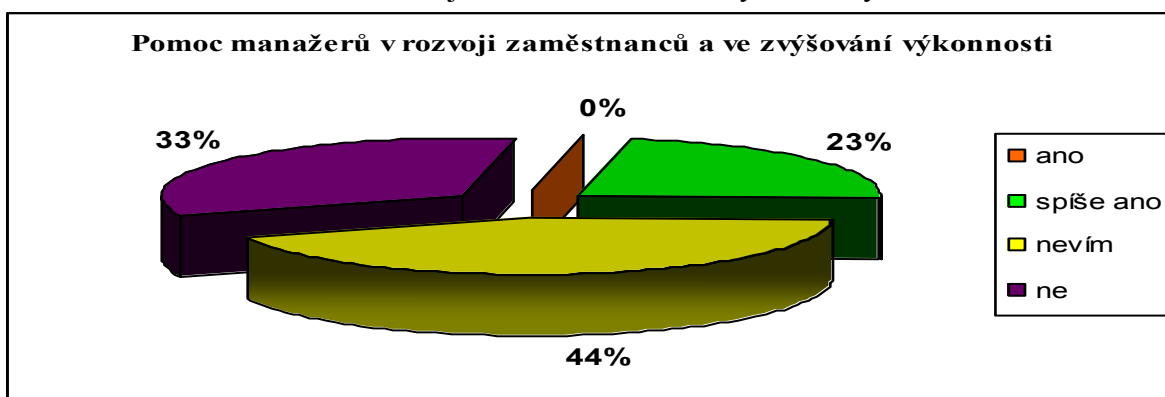
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpověděla více jak polovina, což je 61 %, že je téměř spokojená se vztahy na pracovišti, 21 % dotazovaných je spokojená se vztahy na pracovišti, nemají žádné výtky. 10 % nevědělo co odpovědět, zda jsou či nejsou spokojení a až 8 % zaměstnanců není spokojeno. Tzn., že na pracovišti se objevují problémy ve vztazích mezi zaměstnanci, může to být způsobeno soupeřením mezi sebou, neporozuměním, neochotou či neupřímností.

V tomto případě bude dost záležet na lidech, jaké mají povahy, jak se chovají na pracovišti, jaké uznávají hodnoty a co je pro ně důležité. Do toho lze zařadit i to jak jsou vedení svým nadřízeným, protože někdo může být upřednostňován před druhým a naopak.

Otázka č. 9: Pomáhají manažeři v rozvoji zaměstnanců a ve zvyšování výkonnosti?

Graf 3.9 Pomoc manažerů v rozvoji zaměstnanců a ve zvyšování výkonnosti



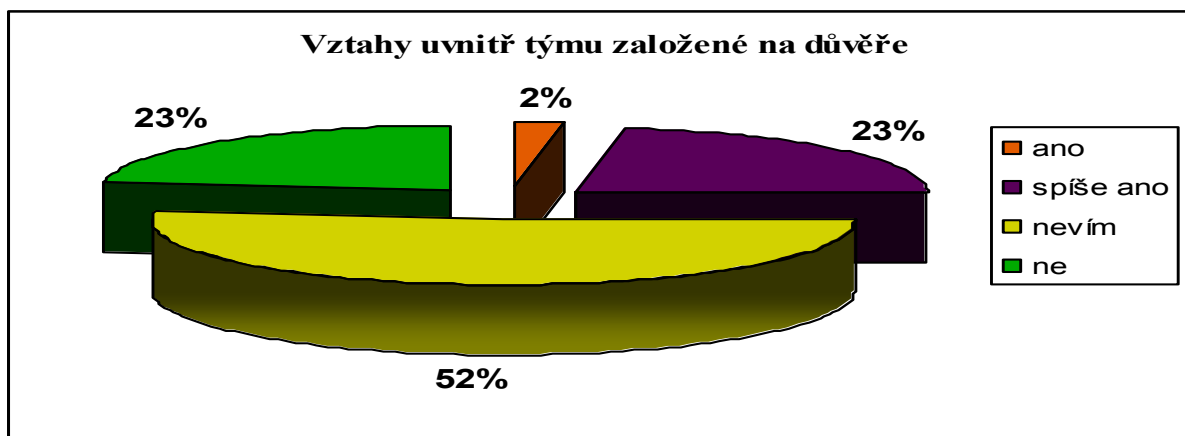
Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce záleželo, komu byly dotazníky předány. Může se stát, že na některých úsecích manažeři více pomáhají s rozvojem a zvyšováním výkonnosti a jinde méně. Obecně řečeno manažer by se měl snažit o rozvoj všech zaměstnanců a měl by činit rozhodnutí, která by vedla ke zvýšení výkonnosti. Jedno s druhým souvisí, protože čím více bude zaměstnanec zkušenější a kvalifikovanější, bude se zvyšovat i jeho výkonnost.

Nejvíce dotazovaných 44 % neví, zda manažeři pomáhají v jejich rozvoji, ale až 33 % odpovědělo, že nepomáhají. Pouze 23 % dotazovaných odpovědělo, že spíše ano. Což je poměrně malé procento.

Otázka č. 10: Máte vztahy uvnitř týmu založené na důvěře?

Graf 3.10 Vztahy uvnitř týmu založené na důvěře



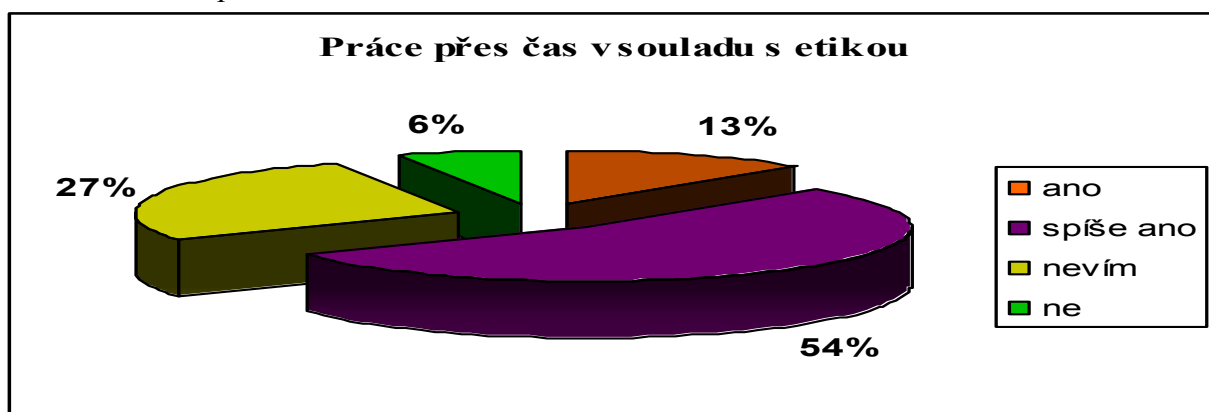
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi jako spíše ano a ne byly vyrovnané. Tyto odpovědi použilo 23 % dotazovaných. A více jak polovina 52 % nevědělo, zda ano či ne. A jen malé procento dotazovaných odpovědělo, že uvnitř týmu jsou vztahy založené na důvěře. Jak jde z grafu vidět, nelze přesně říci, zda jsou vztahy uvnitř týmu založené na důvěře. Většina dotazovaných ani sama neví a zbytek je vyrovnaný.

Opět i zde záleží na tom, jaký člověk je a jaké má hodnoty a vztahy k druhým ve svém týmu. Ten kdo je se vším spokojený a vychází se všemi dobře, zřejmě odpověděl, že ano. Ale je to pouze malé procento, což by se mělo změnit.

Otázka č. 11: Myslíte si, že je v souladu s normami a etikou práce přes čas?

Graf 3.11 Práce přes čas v souladu s etikou



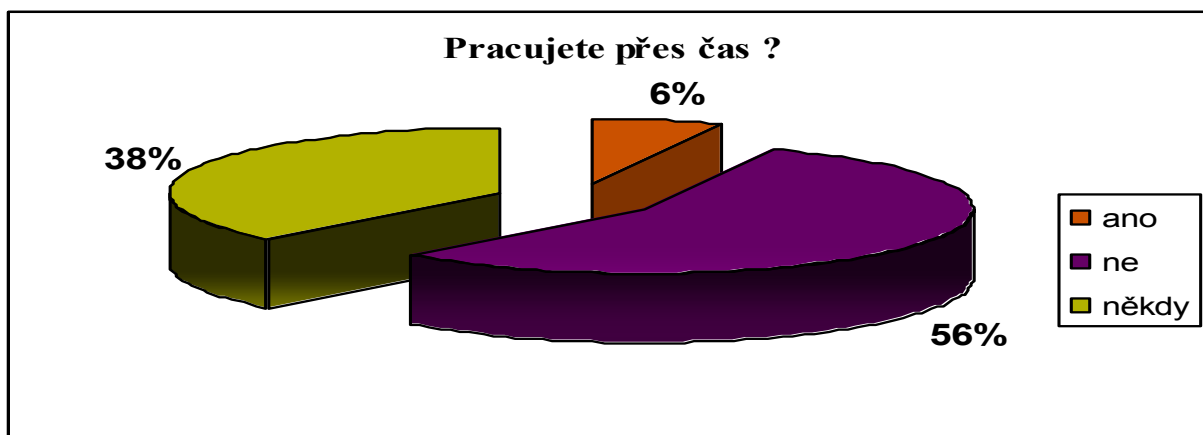
Zdroj: vlastní zpracování

V dnešní době většina lidí pracuje přes čas a kolikrát jsou s tím nespokojení. Proto mě zajímala odpověď na tuto otázku, zda zaměstnanci považují práci přes čas v souladu s normami a etikou.

I zde byly odpovědi překvapující. Více jak polovina dotazovaných 54 % odpověděla, že spíše ano a poměrně malé procento, tj. 6 % dotazovaných odpovědělo, že ne. 27 % nevědělo, zda ano či ne a 13 % odpovědělo, že práce přes čas je v souladu jak s normami, tak s etikou práce. Při odpovědích hrálo určitě důležitou roli, jak často je práce přes čas a jak je ohodnocená.

Otázka č. 12: Pracujete přes čas?

Graf 3.12 Pracujete přes čas?



Zdroj: vlastní zpracování

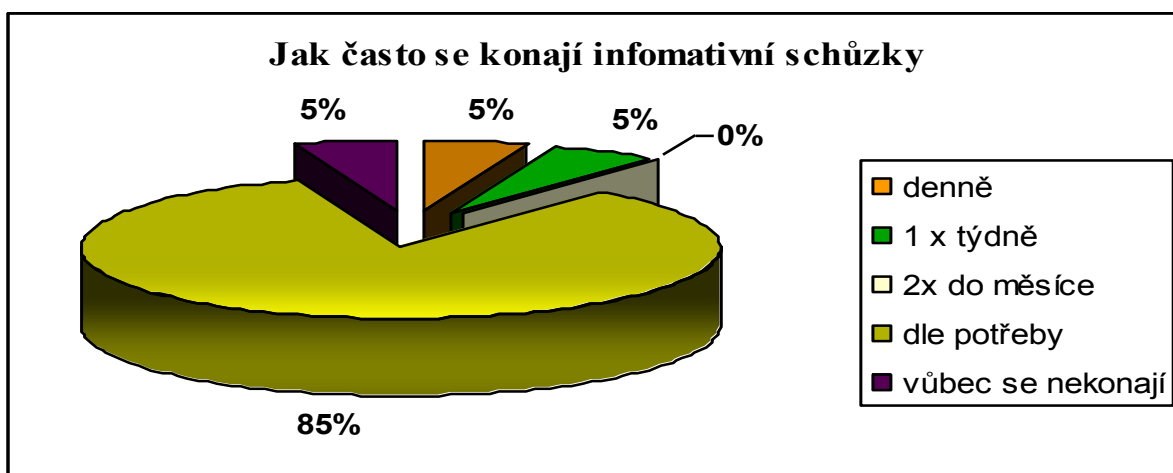
Tato otázka navazuje na předchozí otázku a týká se toho, zda zaměstnanci pracují přes čas.

Je zajímavé, že více jak polovina dotazovaných považovala práci přes čas v souladu s normou a etikou a přitom víc jak polovina dotazovaných 56 % nepracuje přes čas a pouze 6 % dotazovaných ano.

Druhou větší skupinu tvořili odpovědi, že někdy a takto odpovědělo 38 % respondentů.

Otázka č. 13: Jak často se konají informativní schůzky?

Graf 3.13 Jak často se konají informativní schůzky



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka je zaměřena na informovanost zaměstnanců, tzn. pravidelnost konání schůzek, týkajících se práce.

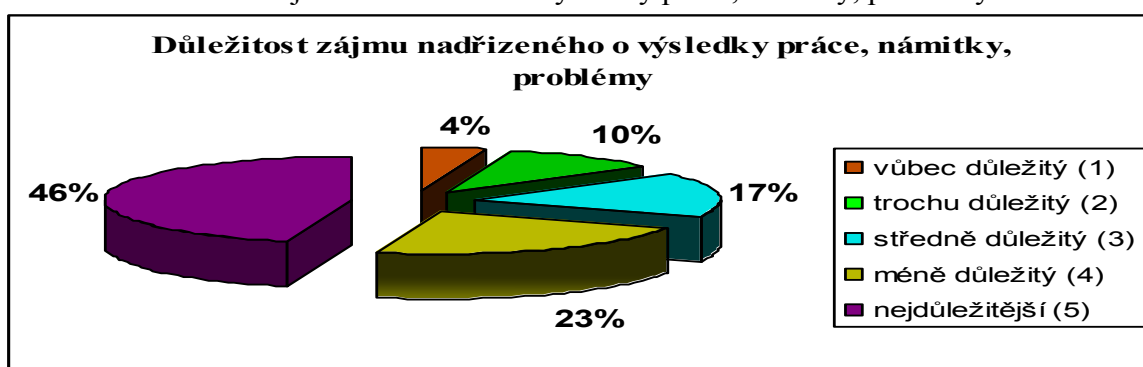
Převážná většina odpověděla, že informativní schůzky se konají dle potřeb. Tuto část odpovědí tvoří 85 %. Ostatní odpovědi byly vyrovnané a tvoří 5 %. Opět zde hlavní roli sehrála funkce a pozice zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec na vyšší pozici, konají se schůzky pravidelně nebo dle potřeb, ale pokud je na nejnižší pozici, tak se vůbec nekonají, jak plyne z grafu. Určitě všem zaměstnancům by měly být poskytnuté potřebné a důležité informace.

Druhá část otázek dotazníkového šetření

Tato část otázek byla zaměřená na důležitost, tzn. co zaměstnanci považují za nejdůležitější ozn. číslem 5, za méně důležité ozn. číslem 4, za středně důležité ozn. číslem 3, za trochu důležité ozn. číslem 2 a co za vůbec důležité ozn. číslem 1.

Otázka č. 14: Je pro Vás důležitý zájem Vašeho nadřízeného o výsledky práce, námitky, problémy?

Graf 3.14 Důležitost zájmu nadřízeného o výsledky práce, námitky, problémy



Zdroj: vlastní zpracování

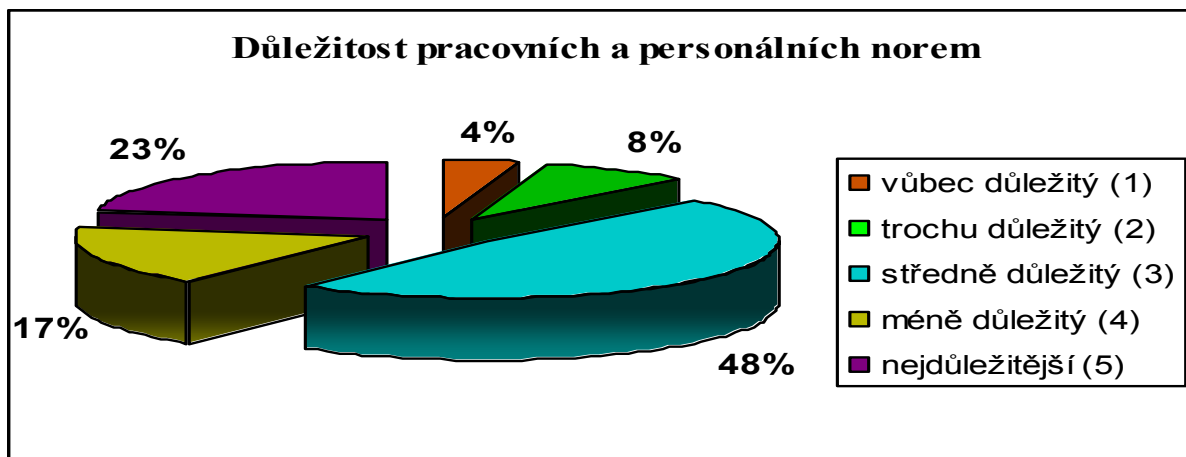
Téměř polovina 46 % dotazovaných odpovědělo, že je pro ně velmi důležitý zájem nadřízeného o výsledky práce, problémy v práci či námitky.

Zájem nadřízeného není příliš důležitý pro 23 % respondentů. 17 % respondentů to považuje za středně důležité. 10 % dotazovaných zájmu nadřízeného nepřikládá velkou důležitost a pro 4 % dotazovaných zájem nadřízeného není vůbec důležitý.

Zájem každého nadřízeného by měl být důležitý, protože tím dochází k řešení problému, pokud se vyskytne, zlepšení vztahů na pracovišti, zlepšení výsledků apod.

Otázka č. 15: Jsou podle Vás důležité pracovní a personální normy?

Graf 3.15 Důležitost pracovních a personálních norem



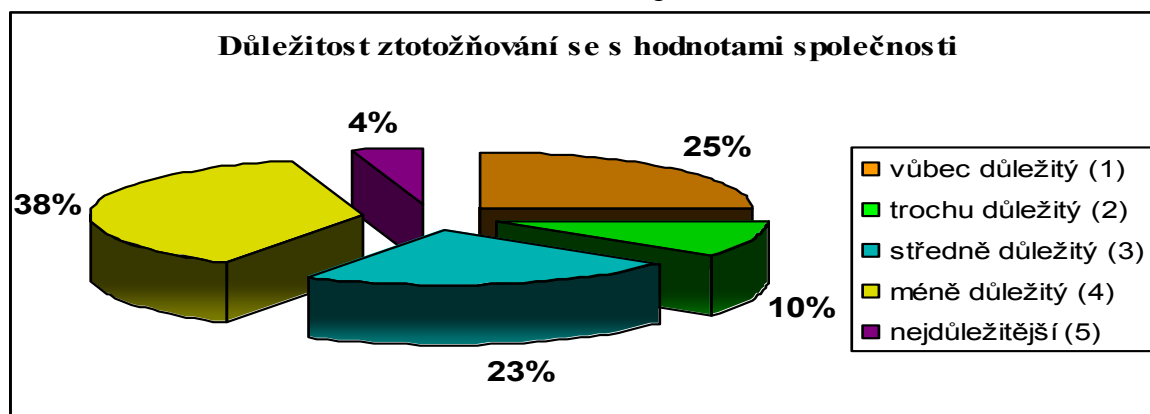
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku, zda jsou pro zaměstnance důležité pracovní a personální normy byly různé.

Nejvíce respondentů 48 % odpovědělo, že je považují za středně důležité a 23 % je považuje za velmi důležité. V zápětí 17 % odpovědělo, že jsou méně důležité a pro 8 % dotazovaných jsou normy trochu důležité a k překvapení se našli i takoví, pro které pracovní personální normy nejsou důležité. Tuto skupinku tvoří 4 % respondentů.

Otázka č. 16: Je pro Vás důležité ztotožňovat se s hodnotami společnosti?

Graf 3.16 Důležitost ztotožňování se s hodnotami společnosti



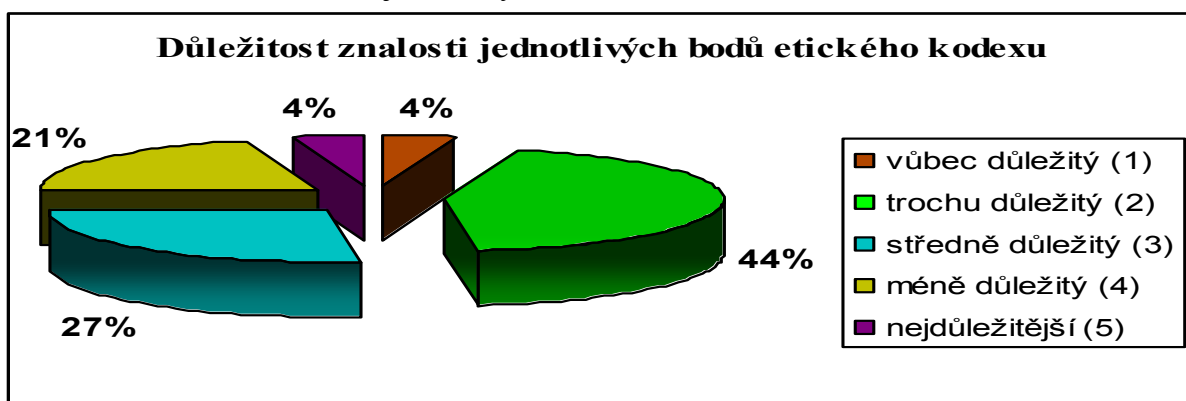
Zdroj: vlastní zpracování

Další zajímavé odpovědi byly na otázku, zda je pro zaměstnance důležité ztotožňovat se s hodnotami společnosti. U této otázky bych čekala více procent u odpovědi, že je to důležité, ale bylo to naopak.

Pouze pro 4 % respondentů je velmi důležité se ztotožnit s hodnotami společnosti. 38 % to považuje za nepříliš důležité a 23 % za středně důležité. Ztotožňovat se s hodnotami společnosti za trochu důležité považuje 10 % respondentů a k překvapení až 25 % dotazovaných to nepovažuje za důležité. Což není příliš dobré pro společnost. Zaměstnanci by se měli ztotožňovat s hodnotami společnosti nebo to aspoň považovat za důležitější.

Otázka č. 17: Je pro Vás důležité znát jednotlivé body etického kodexu?

Graf 3.17 Důležitost znalostí jednotlivých bodů etického kodexu



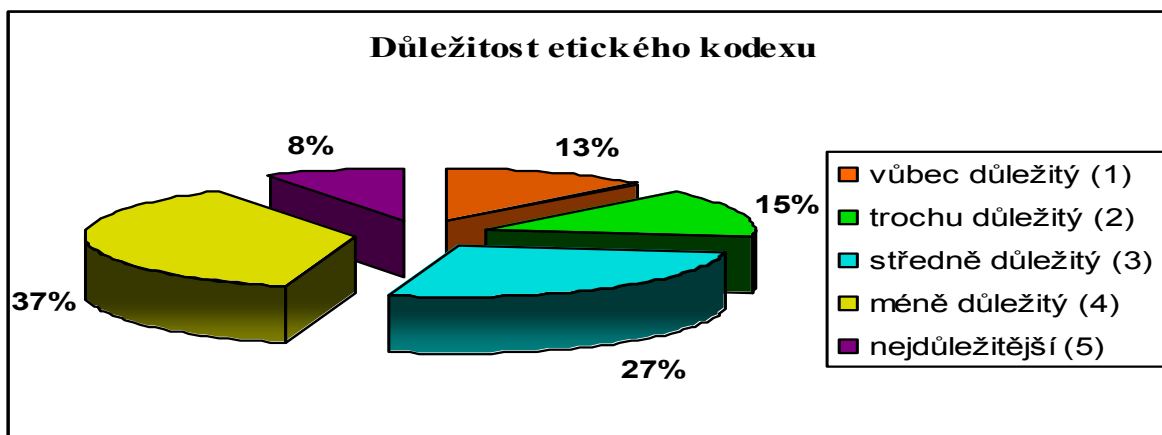
Zdroj: vlastní zpracování

Další zajímavou otázkou byla důležitost znalosti jednotlivých bodů etického kodexu. Odpovědi byly opět překvapující, protože každý zaměstnanec by měl znát a dodržovat jednotlivé body etického kodexu a mělo by to být pro něj důležité, protože se od toho odvíjí jak vztahy na pracovišti tak i pracovní poměr a odměna apod.

Pouze 4 % považují za důležité znát body etického kodexu. Oproti tomu 21 % je považuje za méně důležité, o 6 % více je považuje za středně důležité a až 44 % je považuje jen za trochu důležité, což je poměrně velké procento. Našli se i takové odpovědi, že znalost jednotlivých bodů etického kodexu není vůbec důležitá. Tuto skupiny tvořila 4 %.

Otázka č. 18: Je pro Vás důležitý etický kodex?

Graf 3.18 Důležitost etického kodexu



Zdroj: vlastní zpracování

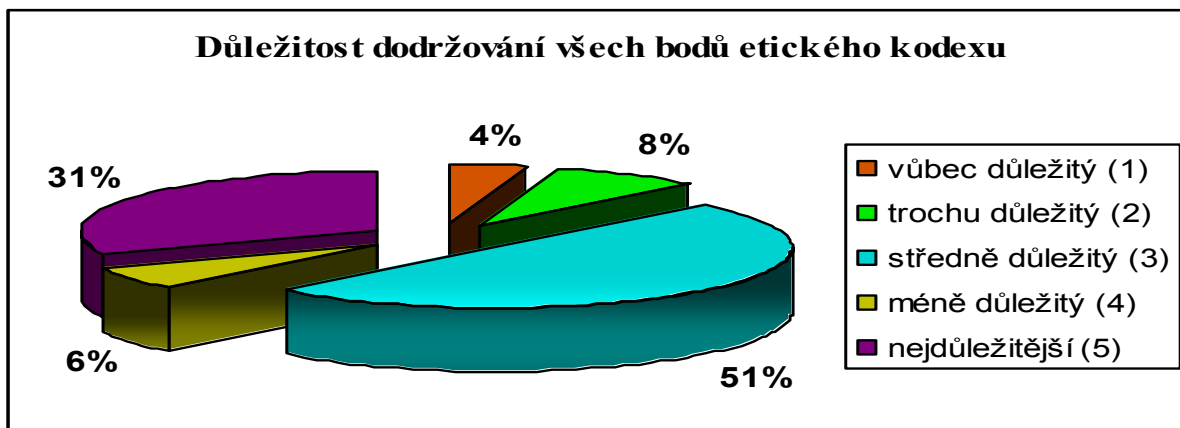
Tato otázka opět navazuje na předchozí otázku, která se týkala důležitosti znalosti jednotlivých bodů etického kodexu. Opět i zde se můžeme dozvědět zajímavé výsledky vyplývající z grafu.

V této otázce považuje 8 % zaměstnanců etický kodex za velmi důležitý. Nejvíce procent a to 37 % se vyskytlo u odpovědi, že etický kodex je méně důležitý, o 10 % méně tj. 27 % považuje etický kodex za středně důležitý, 15 % za trochu důležitý a vysoké procento tj. 13 % za nedůležitý.

V každé společnosti je důležitý etický kodex a měl by být důležitý i pro zaměstnance. Etický kodex je jednou ze základních norem, jak se správně chovat, co je považováno za porušení etického kodexu, jaké jsou následky. Rovněž etický kodex umožňuje všem lidem pochopit firemní postoje v oblasti etiky podnikání.

Otázka č. 19: Je důležité dodržovat všechny body etického kodexu?

Graf 3.19 Důležitost dodržování všech bodů etického kodexu

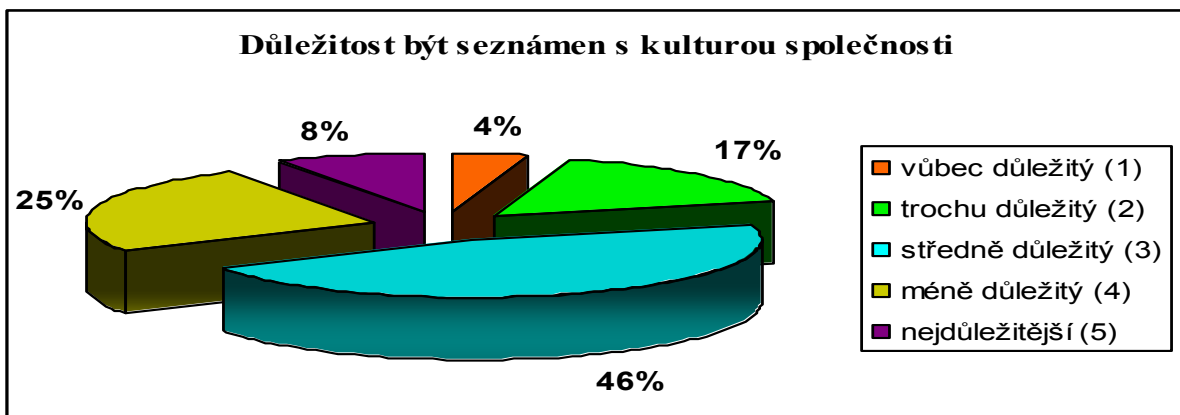


Zdroj: vlastní zpracování

Zda je pro zaměstnance důležité dodržovat všechny body etického kodexu je patrné z grafu. 31 % odpovídajících zvolilo možnost, že je to nejdůležitější, pouze 6 % to považuje za méně důležité. Více než polovina tvořící 51 % odpověděla, že považuje dodržování bodů etického kodexu za středně důležité, jen 8% respondentů odpovědělo trochu důležitý a objevily se zde i odpovědi, že dodržování bodů etického kodexu není důležité, což by se mělo změnit a hodnota 4 % by se měla zmenšit.

Otázka č. 20: Je pro Vás důležité být dostatečně seznámen s kulturou společnosti?

Graf 3.20 Důležitost být seznámen s kulturou společnosti



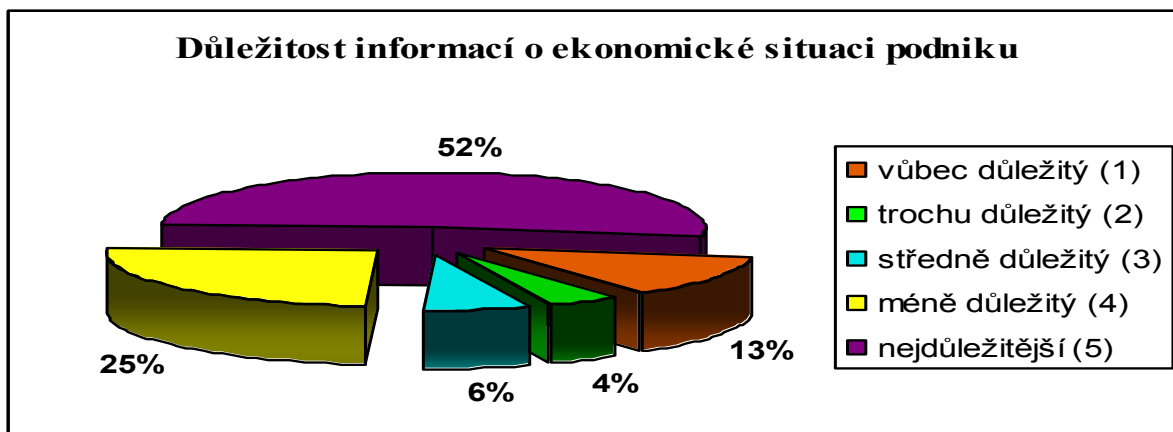
Zdroj: vlastní zpracování

Často se můžeme setkat s tím, že zaměstnanci nejsou seznámeni s firemní kulturou nebo ji neznají nebo není pro ně příliš důležitá. Graf ukazuje odpovědi na otázku, zda je pro zaměstnance důležité být seznámen s firemní kulturou.

Pouze pro 8 % dotazovaných je velmi důležité být seznámen s firemní kulturou, 25 % to považuje za méně důležité a téměř polovina dotazovaných za středně důležité, tj. 46 %. Odpověď trochu důležité zvolilo 17 % dotazovaných a opět se zde našli i odpovědi, že to není vůbec důležité znát kulturu společnosti. Tato skupina je tvořena 4 % dotazovaných.

Otázka č. 21: Je pro Vás důležitá informace o ekonomické situaci podniku?

Graf 3.21 Důležitost informací o ekonomické situaci podniku



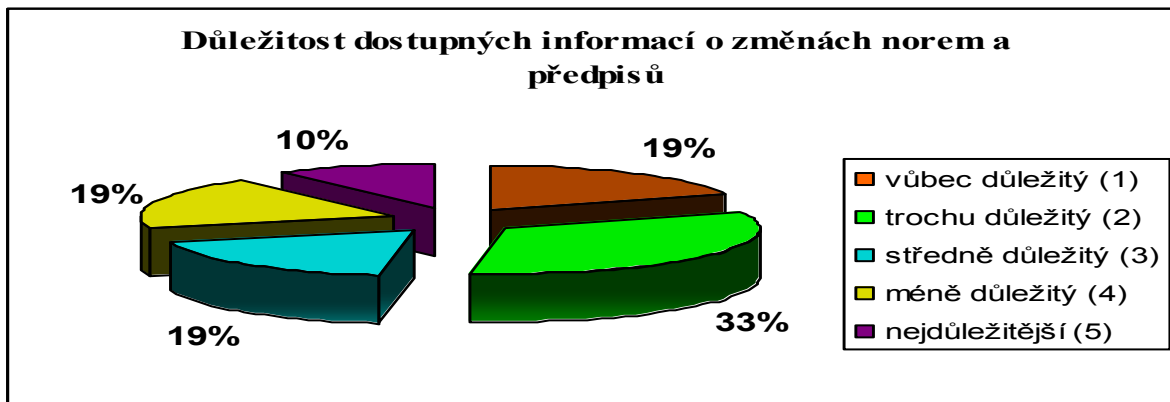
Zdroj: vlastní zpracování

Další důležitou informací by měla být informace o ekonomické situaci podniku, která zajímá většinu zaměstnanců. Tato otázka je zaměřena na to, zda tuto informaci zaměstnanci považují za důležitou.

Nebylo žádným překvapením, že více jak polovina dotazovaných odpověděla, že tuto informaci považují za velmi důležitou. V procentech to bylo 52. Téměř čtvrtina 25 % ji považuje za méně důležitou, pouze 6 % respondentů za středně důležitou a 4 % za trochu důležitou. Větší procento a to 13 % tvoří zaměstnanci, pro které tato informace není podstatná ani nějak příliš důležitá.

Otázka č. 22: Považujete za důležité mít volně dostupné informace o změnách norem, předpisů apod.?

Graf 3.22 Důležitost dostupných informací o změnách norem a předpisů



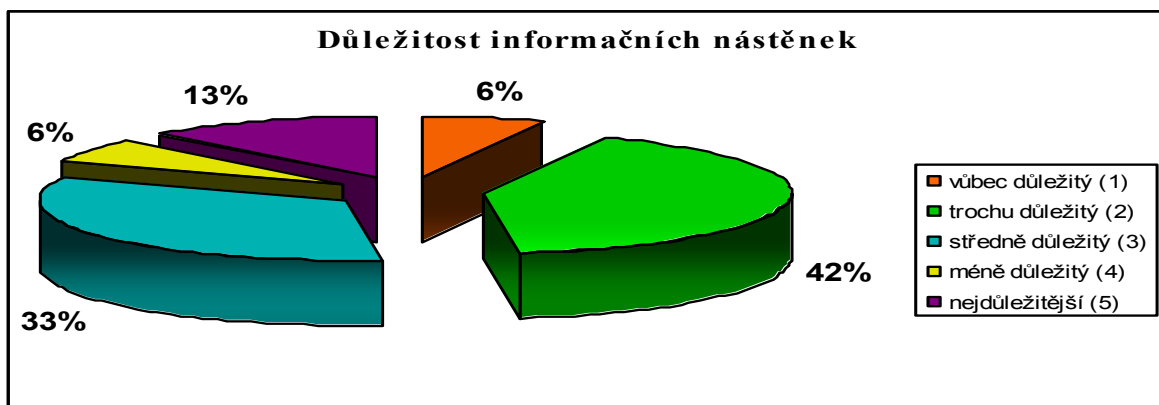
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci by měli mít volně dostupné informace, co se týká norem, změn, předpisů apod. Otázkou je, zda je to pro zaměstnance důležité nebo ne.

Odpovědi byly rovnoměrné, ale přesto nejmenší část tvořila odpověď, že je to velmi důležité. Takto odpovědělo pouze 10 % respondentů. 19 % respondentů odpovědělo na otázku, že je pro ně méně důležité mít volně dostupné informace týkající se norem, předpisů apod., rovněž pro toto procento je to středně důležité a vůbec důležité. Největší počet procent tj. 33 % získala odpověď trochu důležité. Z toho plyne, že většina zaměstnanců nepřikládá velkou váhu mít volně dostupné informace.

Otázka č. 23: Dáváte přednost informačním nástěnkám?

Graf 3.23 Důležitost informačních nástěnek



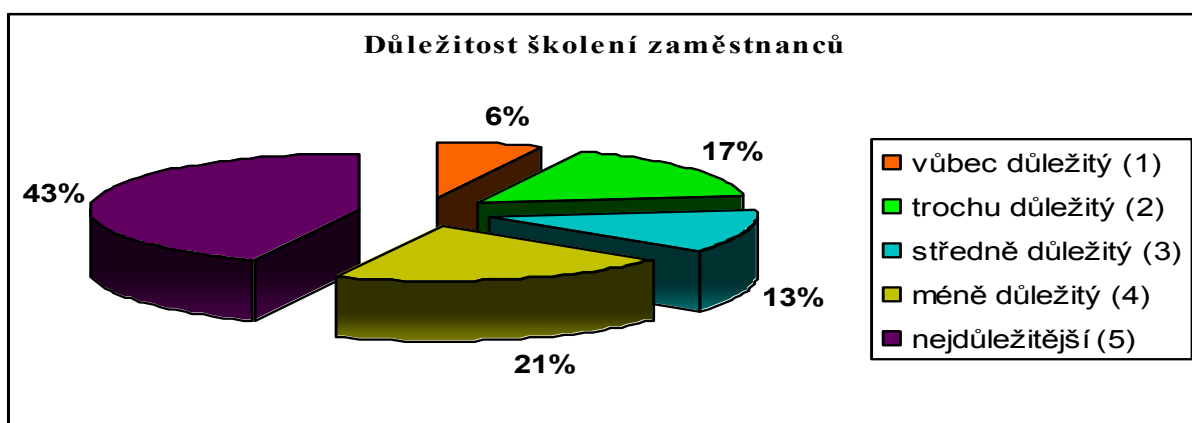
Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo již zmíněno v předchozí části, společnost vytvořila pro zaměstnance informační nástěnky, kde se mohou dozvědět novinky ve společnosti, jízdní řády, různé akce, termíny apod. Otázka je zaměřena na to, zda je to pro zaměstnance důležité a přiřkládají tomu nějakou váhu.

Z grafu je patrné, že zaměstnanci příliš těmto nástěnkám neholdují, nepřikládají jim velkou důležitost, což je škoda. Největší část tvoří 42 % respondentů, kteří je považují za trochu důležité, 33 % je považuje za středně důležité a jen 13 % za velmi důležité. Malé procenta tj. 6 % tvoří odpovědi méně důležité a vůbec důležité.

Otázka č. 24: Je pro Vás důležité školení zaměstnanců?

Graf 3.24 Školení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Samozřejmě, že záleží na druhu školení, protože je jich ale moc, je tato otázka brána všeobecně a opět je zde zjištěno, zda je pro zaměstnance důležité školení či nikoliv.

Předpoklady se vyplnily a téměř polovina dotazovaných tj. 43 % považuje školení za velmi důležité, protože pomocí něj se mohou zdokonalovat ve své činnosti. V zápětí následuje 21 %, tito respondenti považují školení za méně důležité, pro 17 % respondentů není školení příliš důležité a 13 % respondentů odpovědělo, že je pro ně středně důležité školení. Opět se našli zaměstnanci, pro které školení není vůbec důležité.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyšla najevo celá řada zajímavých a nečekaných odpovědí. Mezi překvapivé výsledky patřily odpovědi zaměstnanců týkající se pomoci manažerů v jejich rozvoji a zvyšování výkonnosti, protože zde odpovídali záporně. Proto je třeba navrhnout nějaké řešení a nalézt zdroj toho, proč to tak zaměstnanci cítí.

Další nečekané zjištění bylo, že vztahy na pracovišti, zejména vztahy uvnitř týmu, nejsou příliš založené na důvěře. Proto bude vhodné navrhnout i zde nějaké řešení. Je překvapivé, že z tohoto šetření vyšel najevo nevelký zájem znát pracovní a personální normy. Což je opět problém, který se musí vyřešit. Každý zaměstnanec by měl znát normy a zákony a vědět na co má a nemá právo.

Další nalezený problém byl neztotožnění se zaměstnanců s hodnotami společnosti. Určitě to není dobré pro společnost, protože se to může odvíjet na pozdějším postavení společnosti na trhu. Opět je třeba tento problém zavčas řešit.

Co se týče etiky a etického kodexu, opět se i zde vyskytl problém, který je nutno odstranit. Jak vyplynulo z výsledků dotazníků, zaměstnanci nepřikládají velkou váhu znalosti jak jednotlivých bodů etického kodexu, tak i celkovému pojetí etického kodexu. Jak plyne z etického kodexu, každý zaměstnanec by jej měl znát a měl by být s ním seznámen.

Dále na etický kodex navazuje kultura společnosti, která pro zaměstnance není důležitá, jak se ukázalo v dotazníkovém šetření. Jenže každá společnost má svou kulturu, kterou dodržuje a zaměstnanec by ji měl znát a dodržovat ji také. Dalším velkým problémem se objevil menší zájem zaměstnanců mít dostupné informace o změnách norem, předpisů apod. Pro zaměstnance má být důležité mít dostupné informace o různých změnách, které se ve společnosti dějí nebo chystají.

Příčinou některých problémů mohou být i informativní schůzky, které se konají jen dle potřeby, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

Ve vyhodnocených dotaznících se našly i kladné výsledky. Například, že zaměstnanci považují práci přes čas jako soulad s normou a etikou. Dalším pozitivním zjištěním je, že pro zaměstnance je velmi důležitý zájem nadřízeného o jejich práci, problémy, dále považují za důležité školení, která jim mohou pomoci v rozvoji a zdokonalování se.

Na základě těchto objevených nedostatků ať už malých nebo velkých, následuje část zabývající se návrhy a doporučení pro společnost.

4. Shrnutí a doporučení pro společnost PEGATRON Czech,

s. r. o.

Na závěr po prozkoumání stavu firemní kultury v předchozích kapitolách, zaměřím se na tvorbu návrhů a doporučení. Tyto návrhy a doporučení může společnost implementovat do firemní kultury dle svého uvážení.

Z výsledku je patrné, že společnost je zaměřena jak na spokojené zákazníky, tak na spokojenost zaměstnanců, kteří jsou pro společnost důležití. Při rozboru vybraných prvků firemní kultury našly se oblasti, ve kterých má podnik doposud rezervy a nedostatky, které plynou z dotazníkového šetření a z rozhovoru. Jedná se zejména o oblasti týkající se organizační struktury, sociálního klimatu – především vnitropodniková komunikace, vztahy na pracovišti, vztah manažerů k zaměstnancům, informovanost zaměstnanců, loajalita zaměstnanců, dodržování a znalost etického kodexu a kultury společnosti.

Proto je vhodné zaměřit se na tyto oblasti a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení a odstranění nedostatků.

4.1 Organizační struktura

Oproti minulosti se do čela vedení dostávají čeští manažeři. V předchozích letech na předních pozicích se objevovala cizí zahraniční jména především tehaj-wanské. S tím také souvisí kultura, která byla ve společnosti dříve a nyní. Všechno má své výhody i nevýhody. Nástupem nového vedení se původní kultura vytrácí a nastává poměrně velký převrat. Čeští manažeři dávají přednost odlišným prioritám, oproti původních Tehaj-wanských manažerů a pro mnohé zaměstnance je to „šok“ nebo tzv. „velký třesk“.

Tato situace, která se vyskytuje ve společnosti, může vést i k demotivaci. Zaměstnanci byli zvyklí na určité tradice, zvyky, postupy a další pravidla. Nyní přicházejí noví čeští manažeři a vše je najednou jinak, vše se mění téměř od základu a společnost ztrácí svou identitu.

NÁVRHY V OBLASTI ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

- 1) Nevybočovat z původní cesty, tzn. neměnit urychleně původní organizační strukturu.
- 2) Změny v organizační struktuře zavádět postupně, aby zaměstnanci byli lépe připraveni a mohli se adaptovat, protože ne všichni jsou schopni rychle se přizpůsobit.
- 3) Pozorněji sledovat nedostatky, týkající se zaměstnanců a vedení. Udělit pravomoc jednomu pracovníkovi z personálního oddělení, který bude mít na starost pozorování zaměstnanců a vedení. Další možností je najmout si externího pracovníka „odborníka“, který bude nezávislý a nebude ovlivněn pracovním prostředím ve společnosti.

Termín

Nejlépe od začátku následujícího měsíce (dubna) 2011. Čím dříve, tím lépe.

Finanční náročnost

Tyto návrhy nebudou společnost příliš stát, protože k zavádění změn dojde pomalejším tempem, kultura zůstane zachována. Jen bude muset vynaložit větší úsilí na sledování nedostatků zaměstnanců a vedení. Pokud si společnost najme externího pracovníka, na sledování činnosti zaměstnanců a vedení, bude mu muset být vyplácena pravidelná odměna. Tato odměna se bude odvíjet na vzájemné dohodě mezi vedením a pracovníkem. Rovněž odměněn určitým způsobem bude i zvolený interní pracovník, který tento úkol bude mít na starost.

Efekt:

- 1) výsledkem návrhu je správně fungující společnost, která má žádoucí firemní kulturu,
- 2) snadnější přizpůsobení se změnám, protože budou probíhat pomaleji a zaměstnanci budou mít čas na adaptaci a při pomalých změnách nedochází ke zmatkům a nejistotám,
- 3) spokojenost zaměstnanců vedoucí k zlepšení jejich výkonnosti, což se odrazí na výstupu společnosti.
- 4) tyto efekty se odrážejí ve zlepšení finanční situace společnosti, tzn. dosahování vyšších zisků a úspor.

4.2 Sociální klima

Tato oblast je zaměřena na návrhy a doporučení týkající se sociálního klimatu společnosti.

VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE

I zde se vyskytly nedostatky, které vyplynuly z otázek č. 10, 13, v dotazníku a je zapotřebí odstranit ještě v počátcích, než se z nich stane velký problém. Součástí problému komunikace bývají různé šumy, které vedou ke špatné komunikaci a rovněž zaměstnanci přestanou být motivováni k dobrým výkonům. Často také nastává situace, že zaměstnanec má strach komunikovat. Bojí se, že když bude příliš aktivní, bude podávat své nápady, návrhy a připomínky, tak přijde o místo, jak vyplynulo z rozhovoru.

NÁVRHY V OBLASTI VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE

- 1) Propojit všechny zaměstnance podniku, prostřednictvím jednoho odpovědného člověka ze společnosti, který bude odpovědný za přenos správných informací, aby se dostaly přesně tam, kde mají a vždy včas.
- 2) Odstranit vnější rušení komunikačního procesu (nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, velké horko či chladno, příliš slabé či silné, případně blikající světlo apod.) pomocí kontroly pracovního prostředí.
- 3) Odstranit vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory (nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pociťovaný časový stres či aktuální emocionálně nepříznivé vyladění) za pomoci zlepšení pracovního prostředí a klimatu. Komunikace by měla probíhat za příznivých podmínek, v žádném nátlaku, či stresu.
- 4) Odstranění nedostatečné vyslechnutí úkolu až do konce (typu já vím a pokračovat v úkolu, aniž si pracovník vyslechne celé zadání). To znamená, dokud vedoucí bude rozdělovat a zadávat úkoly, nikdo ze zaměstnanců neodejde dříve. Tzn. vedoucí sdělí zaměstnancům závažnost daného úkolu při jeho zadávání a pokud nedojde k řádnému plnění úkolu, budou zaměstnancům strhnuty bonusy, prémie či odměny.

Termín

Odstranění bariér a šumy má probíhat ihned, když se to děje nebo se to stalo, ale mnohem lepší je předcházet těmto problémům. Stanovit si jednoho odpovědného člověka ihned, aby nedocházelo k omylům a nedostatkům.

Finanční náročnost

Do těchto návrhu společnost nebude muset investovat, protože vždy je vše jen o správné a včasné komunikaci a o dohodě mezi udělovatelem a zprostředkovatelem. Jediné, co bude muset společnost udělat je, stanovit finanční ohodnocení v podobě prémie či bonusu jednomu odpovědnému člověku ze svého okruhu ve společnosti.

Efekt

Výsledkem těchto návrhů bude, že se tímto způsobem zaměstnanci vyhnou bariérám a šumům. Budou mít včasné a správné informace, budou vědět jak plnit jednotlivé úkoly, zlepší se komunikace na pracovišti, zaměstnanci budou sebe navzájem respektovat a nebudou si dělat naschvály a předhánět se. Komunikace je důležitá při krizové situaci a proto když zaměstnanci se nebudou bát komunikovat, vše půjde řešit snadněji.

VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

Jak již vyplynulo z dotazníku a rozhovoru, vztahy na pracovišti nejsou na nejhorší úrovni, ale přesto se najdou zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni. Z dotazníku vyplynulo, že 21 % zaměstnanců je spokojeno, 61 % téměř spokojeno, 10 % nevědělo a 8 % nebylo spokojeno. Jde zejména o vztahy jako je přátelství na pracovišti, upřímnost mezi zaměstnanci, ochota pomáhat druhým, porozumění a řešení problému, který se může vyskytnout.

Pokud by došlo k zhoršování těchto vztahů, mohlo by dojít k zatajování důležitých informací, rozšíření problémů, konfliktům nebo také k nespolupráci.

NÁVRHY V OBLASTI VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI

- 1) Informovat o vztazích zaměstnance prostřednictvím brožury nebo zaměstnanci budou informováni prostřednictvím svých vedoucích. Vedoucí si namátkově vybere 5-10 zaměstnanců (záleží dle počtu zaměstnanců v úsecích) a na základě osobního rozhovoru s každým zaměstnancem získá nezávislé informace o vztazích na pracovišti.

- 2) Přiměřený trest, při porušení žádoucího chování a překročení hranice, v podobě odebrání prémie, bonusů nebo nějaké odměny nebo naopak přidělení více práce či práci přes čas.
- 3) Složit tým z vedoucích pracovníků, kteří budou mít za úkol přidělit týmu pracovní úkol, a na základě toho sledovat, jak jsou zaměstnanci schopni pracovat v týmu, řešit společně zadané úkoly, přizpůsobit se pracovnímu prostředí a jak se mezi sebou chovají.

Termín

Vymezit hranice povoleného a žádoucího chování *co nejdříve*, nejlépe od *začátku dubna 2011* a zároveň s tím provést buď hromadnou *informativní schůzku*, která se bude konat *v jeden den a v určitý čas* nebo vytvořit *brožuru s pravidly chování* a následně zaměstnance informovat o možných trestech za porušení pravidel chování.

Pozorování práce zaměstnanců v týmech a chování zaměstnanců na pracovišti provádět *co 4 měsíce* a na základě toho dojde ke zjištění, zda se vztahy zlepšily.

Finanční náročnost

Pokud společnost zvolí informativní schůzku, nebude mít žádné náklady, jen bude muset vynaložit čas. Při volbě brožur vzniknou společnosti náklady na spotřebu materiálu pokud si je sama bude vyrábět. Pokud si na tuto práci najme tiskařskou společnost, tak zaplatí v rozmezí 4 000 Kč – 5 000 Kč za brožuru pro každého zaměstnance.

Společnost musí vynaložit náklady na složení týmů z vedoucích pracovníků v podobě odměn, prémie nebo jiného finančního ohodnocení.

Efekt

Je mnohem lepší předcházet a vyvarovat se těchto situací, než vynakládat později úsilí na odstraňování následků. Určitě se to v budoucnu vyplatí a nebude to tolik stát jako řešení následků nesprávných vztahů na pracovišti.

Když má zaměstnanec dostatečně vymezená pravidla chování, zná je a ví, jaký trest může následovat za jejich porušení, bude se těmito pravidly a zásadami řídit. Každý zaměstnanec je nerad potrestán.

Zaměstnanci se naučí spolupráci v týmech, vytvoří přátelské vztahy a budou schopni společné spolupráce a budou dosahovat požadovaných výsledků.

Oproti stávající situaci větší počet pracovních týmů vytvoří přátelské vztahy a lepší spolupráci pro dosahování požadovaných výsledků.

VZTAH MANAŽERŮ K ZAMĚSTNANCŮM K JEJICH ROZVOJI

Rovněž z dotazníku, dle otázky č. 9, vyplynuly nedostatky v péči manažerů o rozvoj zaměstnanců a zvyšování výkonnosti. Téměř většina dotazovaných nepocítila nebo si nevšimla, že by manažeři pomáhali v jejich rozvoji. A na toto by se společnost měla zaměřit a zjistit příčiny, proč si to někteří zaměstnanci myslí.

NÁVRHY V OBLASTI VZTAHŮ MANAŽERŮ K ZAMĚSTNANCŮM

- 1) Anketu pro zaměstnance, jaké mají preference a co je pro ně důležité v osobním rozvoji, aby zaměstnanci zdůraznili přesné a konkrétní podmínky nespokojenosti.
- 2) Vybrat školení, která pomohou zaměstnancům v jejich osobním rozvoji. Pokud vedoucí vidí talentovaného a nadaného zaměstnance, měl by mu dopomoci v osobním rozvoji. Nejvhodnější se jeví kurz „Osobní rozvoj v čase změn“, protože společnost zavádí změny prostřednictvím nových českých manažerů.
- 3) Stanovit si roční plán zvyšování výkonnosti a kterých cílových skupin se to bude týkat.

Termín

Anketu provádět co půl roku, zda se preference zaměstnanců mění nebo ne. Školení vybírat dle potřeby. Nejčastěji školení probíhá jeden až dva dny. Roční plán stanovit na celý rok, popřípadě jej obnovit dle potřeby. Zaměstnanci mají ihned žádat o schůzi nebo zdůraznit podmínky nespokojenosti a ne vyčkávat, že se to samo napraví.

Finanční náročnost

Finance budou putovat převážně na školení, kde bude záležet, o jaké školení konkrétně půjde a kolik zaměstnanců se ho bude účastnit. Na ostatní návrhy společnost nebude muset vynaložit finanční prostředky. Pokud se společnost rozhodne pro kurz, tak je cena se pohybuje okolo 3190 Kč. Čím víc zaměstnanců se jej bude účastnit, tím bude cena na jednoho zaměstnance menší. I když společnost bude muset vynaložit náklady na cestovné, protože kurz se koná v Praze, určitě se jí to vyplatí a přinese jí to větší efektivnost.

Efekt

Konkrétní zjištění, co zaměstnanci preferují, co je třeba změnit v jejich osobním rozvoji. Školení, která budou prospěšná jak pro společnost, tak i pro zaměstnance v jejich rozvoji. Zaměstnanci i vedoucí budou znát požadovanou výkonnost odhadnutou na jeden rok. Odstraní se nevědomost manažerů, že nepřispívají k rozvoji zaměstnanců.

VZTAH NADŘÍZENÉHO K ZAMĚSTNANCŮM

Tyto vztahy sehrávají v plnění úkolu velmi důležitou roli. Rovněž jak vyplynulo z otázky č. 14 v dotazníkovém šetření, je pro zaměstnance velmi důležitý zájem nadřízeného o výsledky práce, námitky zaměstnanců, problémy na pracovišti apod.

Určitě rovněž není dobré, pokud je nadřízený příliš nadřazený zaměstnanci, neustále dává příkazy, jen on má pravdu, tak jak to řekne, tak to bude, nezajímají ho problémy, námitky jen ho zajímá výsledek práce. Takový přístup vede jen k demotivaci zaměstnance plnit dané úkoly správně a v čas.

NÁVRHY V OBLASTI VZTAHU NADŘÍZENÉHO K ZAMĚSTNANCŮM

- 1) Navrhuji, aby nadřízený lépe poznal své podřízené prostřednictvím konané akce nebo výletu v pracovní době (pracovní den). Stačil by i jednodenní výlet (nejlépe na jaře nebo v létě) a konkrétně navrhuji Pustevny (viz Příloha č. 7 a 8). Pustevny jsou významným turistickým střediskem, nachází se zde mnoho dřevěných staveb v lidovém slohu, zejména v létě i na jaře je tam krásně, ale na druhou stranu v zimě si tam člověk připadá jako v pohádce. Turistická procházka směrem na Radhošť nabízí ke shlédnutí sochu pohanského boha Radegasta a na vrcholu kapli sv. Cyrila a Metoděje. Lze také využít pohodlnou jízdu na Pustevny lanovou dráhou, která stojí určitě za to. Organizátorem může být vedoucí oddělení nebo pověřená osoba z personálního oddělení.

Dále je také zapotřebí, aby nadřízený porozuměl svým zaměstnancům, přijímal jejich námitky či nápady, vyslechl stížnosti, aby zavedl pravidelný brainwriting. Zjistit, zda nevyhovuje styl řízení v závislosti na ochotě zaměstnanců a zda nejsou třeba problémy ve financích ohledně motivačních benefitů.

2) Zavést benefity a odměny. Navrhuji domluvu s mobilními operátory na množstevní slevy pro firemní pracovníky. Tzn. že zaměstnanci budou mít v rámci této sítě volání zdarma mezi sebou. Pro vedoucí navrhuji firemní telefony, příspěvky na letní rekreace a permanentky na relaxační aktivity, čtvrtletní prémie dle plnění a stravenky.

Termín

Poznávat potřeby svých podřízených a samotné podřízené bude součástí každého dne. Brainwriting bude probíhat minimálně jednou za měsíc, ale pokud během měsíce nastanou nové úkoly nebo nastane problém, měl by probíhat i dříve než jednou za měsíc. Zlepšení komunikace zahájit ihned po odhalení problému.

Finanční náročnost

Pokud se nadřízený rozhodne zorganizovat akci či výlet, tak bude financována/ý ze zisku společnosti. Výhodou je, že společnost bude zprostředkovatelem a lze zařídit hromadné slevy, které se vyplatí. Na výlet na Poustevny stačí zajistit společný autobus, který všechny vyveze na dané místo a odveze zpět. Pokud bude využita lanová dráha, tak každý zaměstnanec zaplatí 90 Kč a ostatní výdaje budou již pouze osobní. Na ostatní návrhy společnost nebude muset vynaložit finance. Domluva s mobilním operátorem není finančně náročná. Zaměstnavatel se domluví s mobilním operátorem na slevách. Ceny letních příspěvků se mohou lišit podle lokality, ale pohybují se od 2 000 Kč výše. Permanentky na bazén se pohybují v rozmezí 1 000 – 2 000 Kč.

Efekt

Dobré vztahy mezi nadřízeným a podřízeným povedou k zamezení sporů, předcházení konfliktů, navození lepší a přátelštější atmosféry, vztahy budou uvolněné a bude na pracovišti panovat klid.

Brainwriting je vhodnou metodou pro zjištění nových nápadů, respektive vyjádření stížností, námitky, protože probíhá anonymně.

Zlepšená komunikace povede k odstranění nedostatků a zaměření se více na plnění úkolů.

Domluva s mobilním operátorem na slevách bude výhodná jak pro společnost, tak i pro mobilního operátora. Společnost tak ušetří náklady, protože zaměstnanci budou moci mezi sebou komunikovat zdarma a na druhou stranu mobilní operátor získá mnoho zákazníků.

INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

Protože zaměstnanci tvoří základní a důležitou část společnosti a podílejí se na prosperitě společnosti, zaslouží si být dostatečně informováni. Informace by se měly týkat změn, novinek, cílů, záměrů společnosti apod. Samozřejmě všechny informace by měly být poskytovány v souladu s platnými předpisy.

Z rozhovoru vyplynulo, že společnost se snaží informovat své zaměstnance prostřednictvím *informačních nástěnek, velkoplošných televizí v jídelně, kde běží neustále dokola spoty o společnosti a také novinami*, které vychází co tři měsíce. Rovněž obsahují informace a novinky o společnosti a o zaměstnancích.

Na druhou stranu z dotazníků vyplynulo, konkrétně otázka č. 13, že zaměstnanci nepřikládají příliš velkou váhu těmto informačním nástěnkám a dokonce informační schůzky se konají z velké části jen dle potřeby.

Společnost musí zvážit, *jak ještě lépe informovat zaměstnance o novinkách a změnách, aby je to zaujalo*, bylo to na viditelném místě a přístupné pro všechny zaměstnance.

Navrhuji

Vytvořit si systém pro neustálou výměnu informací.

KROKY PRO VYTVOŘENÍ SYSTÉMU

1. KROK - pravidelné schůzky

Tyto schůzky se nebudou konat pouze podle potřeby nebo jak je to vhodné pro vedení. Vedení na základě dohody se zaměstnanci si zvolí *počet schůzek za měsíc, čas konání a i místo*. Samozřejmě, že pokud bude potřeba, schůzky se můžou konat častěji, než jak je naplánováno.

Součástí schůzky jsou *základní informace o ekonomické situaci*, která je pro zaměstnance důležitou informací a chtějí vědět jak na tom společnost je. Další informací je *hospodářský výsledek* firmy, jaké firma plánuje *změny*, jaké má *dlouhodobé cíle*, protože mnoho zaměstnanců není seznámena s dlouhodobými cíly, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

Společnost vynaloží na schůzky pouze čas, který potřebuje na přípravu a po té na konkrétní schůzku.

2. KROK - přednášky

Doporučují zavést přednášky konané *jednou za měsíc*, nebo jak si to stanoví sama společnost. Na přednáškách se budou podávat *informace o různých odděleních za uplynulé období a plány do budoucna*. Může dojít k řešení problému, který nastane a zapojit do něj i zaměstnance.

Výhodou je, že přednášky se můžou konat pro větší počet zaměstnanců a dozví se informace o různých odděleních ve společnosti.

3. KROK - anonymní schránka

To znamená, že pokud má zaměstnanec nějaký *nápad, návrh, stížnost nebo problém, doporučení*, může jej *anonymně vhodit do této schránky*, která se pravidelně vybírá. Může to být ale náročné, protože hodně času zabere přečtení si těchto lístku. Nutno podotknout, kolikrát má zaměstnanec nějaký nápad a nemá ho kde uplatnit ani komu sdělit. Kolikrát se na pracovišti vyskytuje lobbing apod. *Společnost tímto hodně získá, odhalí za v čase nedostatky a zabrání jejich šíření a naopak získá nějaké nápady, které uplatní v reálu nebo aspoň na pracovišti.*

Finanční náročnost

Společnost bude muset vynaložit náklady jak na jednotlivé schránky, tak na spotřební materiál a rovněž bude ji to stát i finanční ohodnocení nebo přiměřená odměna pracovníkovi, který se bude podílet na zhodnocení výsledků.

Cenu přednášek nelze jednoznačně určit, zde záleží na tom, jak bude dlouhá přednáška, čeho se bude konkrétně týkat a kdo ji bude přednášek. Ceny se pohybují od 300 Kč výše za hodinu. Schránka bude stát společnost přibližně 550 Kč výše. Opět bude záležet konkrétně na typu schránky, velikosti a počtu kusů.

Efekt

Pokud bude dobře fungovat informovanost, povede to k lepší komunikaci jak mezi zaměstnanci, tak mezi nadřízenými a podřízenými.

ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci školení přikládají velký význam, jak vyplývá z otázky č. 24 v dotazníkovém šetření. Ovšem je tu problém, o jaká školení se konkrétně jedná. Může se stát, že společnost

bude nabízet řadu školení, která nejsou nejlevnější, ale pouze polovina z nich bude užitečná a prospěšná nejen pro společnost, ale i pro zaměstnance.

NÁVRHY V OBLASTI ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ

- 1) Provádět jedno velké školení pro všechny vedoucí zaměstnanců, team leaderu a dalších vysoce postavených.
- 2) Poskytnout kurzy, jako time management – jak zefektivnit čas, kurzy týkající se zákonů, kurzy zaměřené na tchaj-wanskou kulturu (s porovnáním naší kultury). Dále stanovit si cílové skupiny, pro které tyto kurzy a školení jsou zaměřené - tzn. vybrat konkrétní kurz či školení a účastníci budou zaměstnanci, kteří v tomto konkrétním oboru pracují a potřebují nové znalosti v této oblasti.

Termín

Školení pro vedoucí, team leadery a další provádět minimálně dvakrát do roka. Kurzy provádět třikrát do roka, ale opět bude záležet o jaký kurz konkrétně půjde. Kurzy trvají většinou jeden až dva dny, ale mohou trvat i déle. Cílové skupiny účastníci se kurzu je vhodné stanovit minimálně měsíc dopředu, před zahájením kurzu popřípadě školení.

Finanční náročnost

Společnost bude muset vynaložit náklady na školení. Kurz time management se pohybuje okolo částky 5 990 Kč a probíhá dva dny (nejčastěji Brno nebo Praha). Ostatní kurzy, co se týče školení ohledně zákonů se pohybují okolo částky 2 000 Kč a výše.

Efekt

Zaměstnanci, vedoucí a pracovníci na vyšších pozicích získají tím *nové znalosti, zkušenosti, informace a mohou se osobně vzdělávat*. Kurzy povedou k zdokonalení zaměstnanců v oblasti zákonů, protože některé zákony se neustále mění, manažeři budou vědět, jak zefektivnit čas, kde ho ušetřit a vynaložit v jiné oblasti. Ohledně kultury, zaměstnanci budou znát tchaj-wanskou kulturu a odlišnosti od té naší. Protože společnost může vybrat nevhodné zaměstnance pro školení, kteří toto školení zrovna nepotřebují, bude lepší dopředu si stanovit cílovou skupinu pro školení a kurzy.

LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo řečeno v předchozí části na základě rozhovoru, je těžké přesně říci, zda zaměstnanci jsou ve společnosti loajální či nikoliv. Loajálnost závisí na každém z nás, jací jsme. Ale je pravdou, že společnost se může zapříčinit k tomu, aby zaměstnanci byli vůči své společnosti, kde pracují loajální. K tomuto přístupu je zapotřebí málo.

NÁVRHY V OBLASTI LOAJALITY ZAMĚSTNANCŮ

- 1) Příznivé pracovní prostředí – lepší vybavení kanceláře (nábytek), lepší zasedací místnost (židle, stoly), kvalitní osvětlení na pracovišti, zajistit volně dostupné barely s vodou.
- 2) Zvýšit pravomoc některým zaměstnancům. Jednalo by se konkrétně o zaměstnance, které by si zvolili jednotliví vedoucí. Volba by probíhala na základě zodpovědnosti, výkonnosti a spolehlivosti.
- 4) Upřímné jednání ze strany manažerů i zaměstnanců.
- 5) Zapojit zaměstnance do prodeje a reklamy. Toto opatření závisí především na kreativitě zaměstnanců.

Termín

Příznivé pracovní prostředí zajišťovat každý den, pokud má společnost velkou zakázku, na které se podílí určití zaměstnanci, tak je finančně ohodnotit nebo jestli společnost obdrží více zakázek, tak v tuto chvíli zvýšit pravomoc některým zaměstnancům.

Finanční náročnost

Tyto návrhy se projeví po finanční stránce zejména v odměňování zaměstnanců a s tím souvisí rovněž i osobní růst, kde zaměstnanci náleží větší odměna. Odměny se mohou pohybovat od 2 000 Kč a výše.

Efekt

Pokud je zaměstnanec dobře odměňován, zůstane loajální a bude se snažit pro firmu pracovat lépe. Když zaměstnanec ví, že má možnost postupovat v pozicích, v přidělování odpovědnosti

a náročnějších úkolů, snaží se dokázat, že on je ten pravý a proto neopouští společnost a je ji věrný. Proč by měnil zaměstnání, když se nachází v příznivém pracovním prostředí s možností osobního růstu či zvýšení odpovědnosti.

S loajalitou zaměstnanců úzce souvisí znalosti a dodržování etického kodexu.

ETICKÝ KODEX – ZNALOST A JEHO DODRŽOVÁNÍ

Etický kodex je další skulinkou, kde má společnost mezery. Nejde ani konkrétně o to, že by se společnost neřídila etickým kodexem, nedodržovala ho apod. Jde o to, že z dotazníkového šetření plynou poměrně velké *nedostatky týkající se vztahu zaměstnanec a etický kodex*.

V tomto dokumentu jsou stanoveny hodnoty, které společnost uznává a rovněž tyto hodnoty by měly být známy i zaměstnancům a měli by je také uznávat. Společné cíle jsou totiž základem společného úspěchu.

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ TÝKAJÍCÍCH SE ETICKÉHO KODEXU

1. PROBLÉM - neztotožnění se s hodnotami společnosti

Tento problém je zjištěný z otázky č. 16 v dotazníku. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že ztotožňování se s hodnotami nekladou příliš velký význam. Pro společnost to není příliš dobré a měla by odhalit příčiny těchto odpovědí v dotaznících.

Pokud zaměstnanci neuznávají žádné hodnoty společnosti a nejsou pro ně důležité, může dojít ke ztrátě úspěchu společnosti na trhu.

NÁVRHY V OBLASTI HODNOT SPOLEČNOSTI

- 1) Poskytovat zaměstnancům informace týkající se hodnot společnosti, tak že je budou neustále zdůrazňovat na zasedáních, jednáních, schůzkách.
- 2) Vyvěsit dokument hodnot a cílů společnosti na nástěnkách.

Termín

Konkrétně měsíc květen 2011.

Finanční náročnost

Společnost vynaloží finance na nástěnky, bude záležet na počtu nástěnek, aby byly viditelné. Cena nástěnky se pohybuje okolo 100 Kč a výše.

Efekt

Je důležité, aby se zaměstnanci ztotožňovali s hodnotami a cíli, protože se od toho odvíjí úspěch společnosti a výkonnost. Dodržováním hodnot a cílů lze zamezit krádeže, pomluvy na pracovišti, lobbing, zneužívání pravomocí.

2. PROBLÉM – neznalost jednotlivých bodů etického kodexu

Další problém, který vyplynul z dotazníkového šetření podle otázky č. 17, že zaměstnanci považují znalost jednotlivých bodů etického kodexu za málo důležité, nepřikládají tomu příliš velkou váhu. Pouze malá část zaměstnanců považuje tyto body za důležité. Což je špatné.

NÁVRHY V OBLASTI ETICKÉHO KODEXU

Každý zaměstnanec by měl být seznámen s jednotlivými body etického kodexu.

- 1) Poskytnout informace, kde zaměstnanec může najít etický kodex, objasnit jednotlivé body. Zveřejnit etický kodex na snímky, které jsou pouštěné jako spoty v televizi v jídelně. Sdílet zaměstnancům, že etický kodex je brán jako norma a je důležitý jak pro společnost, tak i pro samé zaměstnance.

Termín

Protože zaměstnanci neznají jednotlivé body etického kodexu, tak učinit tuto změnu co nejdříve, nejlépe od začátku měsíce dubna.

Finanční náročnost

Společnost nebude muset vynaložit náklady u těchto návrhů, pouze pokud se rozhodne pro nástěnky, tak hodnota jedné nástěnky se pohybuje od 100 Kč a výše.

Efekt

Zaměstnanci budou znát odpovědnost společnosti vůči subjektům, jako jsou akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, veřejnost. Čím se společnost řídí, jaké dodržuje zákony,

jak se staví k ochraně zdraví při práci, jak se staví k životnímu prostředí a jaké dodržuje nejvyšší etické normy.

ZNALOST NOREM, ZÁKONŮ A PROSAZOVÁNÍ ZMĚN

Mimo jiné s etickým kodexem souvisí i jiné normy jako je *zákoník práce, obchodní zákoník, všeobecná deklarace lidských práv, pracovní řád, organizační řád a kolektivní smlouva v aktuálním znění*. S těmito normami by měl být seznámen každý zaměstnanec a měl by jim přikládat větší důležitost, než jak vyplynulo opět z dotazníkového šetření, dle otázky č. 22.

S touto problematikou rovněž souvisí prosazování změn, která je součástí firemní kultury. Zde se názory mohou lišit. Jsou společnosti, které i přes silnou firemní kulturu vyhledávají změnu a jsou i takové, které se brání změnám.

V této společnosti dochází k *postupnému zavádění změn a to nahrazováním tchajwanských manažerů českými*. Otázkou zůstává, zda společnost bude v této pozici úspěšnější, či nikoliv. A jak jsou schopni se s touto změnou vyrovnat především zaměstnanci, protože právě oni pocítí změny. *Jen čas ukáže, zda to byl dobrý krok společnosti, či nikoliv*.

NÁVRHY V OBLASTI NOREM, ZÁKONŮ A PROSAZOVÁNÍ ZMĚN

- 1) Zavést příručky, ve kterých budou důležité informace ve zkrácené verzi a dostupné pro všechny zaměstnance.
- 2) Školení pro zaměstnance, kteří to potřebují, týkající se norem a zákonů. Výběr zaměstnanců bude záviset na personálním oddělení na základě povolení vedoucího.
- 3) Seznámení zaměstnance se změnami, prostřednictvím semináře, sezení, zasedání, firemní brožurky.

Termín

Schůzky provádět pravidelně aspoň dvakrát za rok, pokud nastane nějaká změna v normě či zákonů, která se dotýká společnosti nebo zaměstnanců, tak je nejlepší svolat schůzku co nejdříve. Ohledně brožur, má ji obdržet každý zaměstnanec a rovněž i nově příchozí zaměstnanec. Školení provádět nejméně jednou do roka.

Jakmile je změna prosazená, tak minimálně týden po té.

Finanční náročnost

Společnost vynaloží prostředky na tvorbu brožur, ať se už rozhodne, že je sama vyrobí nebo to ponechá na jiné tiskařské firmě. Školení se pohybuje v různé cenové relaci od 5 000 Kč a výše.

Pokud se společnost rozhodne pro informativní firemní tiskopisy, vynaloží náklady na spotřební materiál, pokud si je bude tisknout a vydávat sama. Může si ovšem najmout společnost, která tyto tiskopisy vyhotoví, ale bude to pro společnost dražší v rozmezí 4 000 Kč až 5 000 Kč. Školení se pohybuje v různé cenové relaci od 5 000 Kč a výše.

Efekt

Zaměstnanec bude znát svá práva a povinnosti, možnosti, tresty a co následuje za porušení těchto norem.

Je důležité, aby zaměstnanci byli rovněž seznámeni s novými změnami a mohli se na ně připravit. Na pracovišti se totiž vyskytují zaměstnanci, kteří jsou rychle adaptibilní a naopak méně.

PRACOVNÍ JEDNÁNÍ

I když se tato otázka v dotazníkovém šetření neobjevila, na základě rozhovoru, lze doporučit návrhy společnosti i v této oblasti, protože je důležité, jak společnost působí na venek. Zaměstnanci jsou vizitkou společnosti na jednáních.

NÁVRHY V OBLASTI PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

- 1) Jedním z návrhů v této oblasti je dochvilnost. Je obtížné zajistit u každého dochvilnost, z důvodů problémů jako je zaspání do práce, opožděné MHD apod. Navrhuji zamezení nedochvilnosti, zavedením firemní autobusové dopravy, kde na určitých místech budou autobusy nabírat zaměstnance.
- 2) Oslovování akademickým titulem.
- 3) Mít připravené navštívenky (i s překladem).

4) Nepoužívat přehnanou gestikulaci.

Termín

Připomínat to zaměstnancům při každé očekávané obchodní schůzce.

Finanční náročnost

Společnost bude muset vynaložit náklady na dopravu. Buď si pořídí vlastní autobus (cena se pohybuje přibližně od 250 000 Kč) nebo ho může pronajímat (cena se pohybuje od 25 Kč/km). Další náklady, které společnost vynaloží, budou na spotřebu pohonných hmot.

Efekt

S příjemným vystupováním budou spokojeny obě strany a zákazníci se budou rádi vracet ke společnosti, společnost bude mít stálé zákazníky. Okruh zákazníků se může rozšířit, díky dobré reputaci.

4.3 Kultura společnost PEGATRON Czech, s.r.o.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, příliš zaměstnanců nepovažuje za důležité znát kulturu společnosti. Jak bylo zmíněno již výše, *nástupem nového vedení dochází ke změně kultury* a lze porovnat jakou kulturu má Tchaj-wan, když jsou v zastoupení manažeři této země proti tomu, když se do čela dostanou čeští manažeři.

NÁBOŽENSTVÍ

Na Tchaj-wanu je *odlišné náboženství než v České republice*. Na Tchaj-wanu převládá *konfucianismus*. Jedná se o filosofické učení, které popisuje postavení jednotlivce ve společnosti.

Je založené na systému chování a etickém projevu, posilujících závazky mezi lidmi, které jsou založené na jejich vzájemných vztazích.

Toto náboženství uznává pět hlavních druhů vztahů: vládce a poddaný, manžel a manželka, rodič a děti, bratři a sestry, přátelé navzájem. *Důraz je zejména kladen na smysl pro povinnost, loajalitu, čest, synovskou oddanost, úctu ke stáří a spolehlivost.*

Navrhuji společnosti vzít si z tohoto náboženství některé základy, jako *klást důraz na povinnost, loajalitu zaměstnanců, čest, oddanost společnosti, zejména dbát na úctu k staršímu a spolehlivost*. V dnešní době, se toto chování vidí málo ve společnostech a je mu přikládáno malý či žádný důraz. Je třeba to napravit. Proto společnost má své zaměstnance vést k těmto vlastnostem nebo chování.

TVÁŘ

Tento pojem je velmi důležitý v zemích pod vlivem čínské kultury. Vyjadřuje spojení důstojnosti, reputace a prestiže člověka.

S tímto pojmem souvisí možnost „ztráty“, „zachování“ či „darování“ tváře jiné osobě (*darování tváře* – ocenění, prokázání laskavosti, vyjádření úcty, *ztráta tváře* – uvedení někoho do rozpaků, poškození něčí reputace, snížení vážnosti, *zachování tváře* – převzetí na sebe viny či odpovědnosti za ztrátu tváře někoho jiného).

Tvář nebývá považována za lež (nepoužívá se s úmyslem uvést protějšek v omyl). Používá se v západní společnosti, ale i v jiném kontextu (v zájmu jednotlivce, zatímco v Asii v zájmu zachování sociálních vztahů ve skupině).

Tvář může mít firma i jednotlivec.

VZTAHY - KONEXE

V čínské společnosti a mezi lidmi a organizacemi jde o *dynamické vztahy*. Týkají se všech aspektů společenského, ekonomického i politického života, tvoří jejich nedílnou součást.

Vztahy jsou *založené na důvěře a vzájemných úsluhách*, ale je zde potřeba vyvážené aplikace.

Vztahy se vytvářejí na základě osobních styků mezi jednotlivci vytváření vazeb na vyšších úrovních.

V ekonomice a obchodě se odráží vztahy mezi firmami a podnikateli navzájem či mezi firmami a státními institucemi. Pokud jsou sítě vztahů využity správně, usnadňují obchodní jednání. Někdy mohou být mylně považovány za projevy korupce. Zde **navrhují** tyto kroky:

1) Neustále dbát na rozvíjení dobrých obchodních vztahů.

2) Nadále udržovat důvěrnost.

Pokud si bude myslet, že když má stále zákazníky, tak nemusí vylepšovat vztahy, může dojít ke ztrátě zákazníků nebo si mohou najít jiného obchodního partnera, který působí důvěryhodněji.

FIREMNÍ KULTURA V ASIJSKÝCH ZEMÍCH

Firemní kultura v asijských zemích má určité společné rysy. Liší se v závislosti na místních kulturních zvyklostech a náboženství.

V zemích ovlivněných čínskou kulturou je zde *silný vliv učení konfucianismu*. Důraz je kladen na *usilovnou práci, propojení pracovního a soukromého života*. Společenský život navazuje často na prostředí firmy a podstatou je zde i věrnost mateřské firmě. *Firemní kultura je orientovaná na úspěch a finanční motivaci*, důraz je kladen na *dochvilnost, dodržování termínů*. Vládne zde pevná firemní hierarchie a autoritativní řízení, důraz je dán *na respekt jak ve vztahu k praxi, tak k věku, důraz na píli než na tvořivost*.

Ve firemní kultuře se odráží *kolektivní proces rozhodování*, který je zdlouhavější oproti evropskému modelu a důležitou úlohu sehrává „tvář“.

NAVRHUJI V OBLASTI RIREMNÍ KULTURY

- 1) Vést své zaměstnance k dochvilnosti – pokud bude zaměstnanec dochvilný po celý rok s povolením 12 porušení za rok, obdrží na konci roku malou odměnu.
- 2) Dodržování termínů, protože to povede ke spokojenosti zákazníků.
- 3) Respekt zaměstnanců ke starším.
- 4) Zaměřit se nejen na správnost plnění úkolů ale i na tvořivost.

FIREMNÍ KULTURA NA TCHAJ-WANU

Na Tchaj-wanu *převládají malé a střední podniky, často v rodinném vlastnictví*. Je zde méně striktní hierarchie než v jiných asijských zemích, je zde daná menší velikost firem, menší důraz na protokol, pragmatičtější řízení. Na Tchaj-wanu jsou *lepší podmínky pro konkurenci jiných malých firem*, často řízených bývalými zaměstnanci, řízení podle zásad konfucianismu a „dravého“ kapitalismu, častá rivalita mezi konkurenty ve všech odvětvích hospodářství.

Manažer je často jediný, starší člen či hlava rodiny, činící všechna hlavní rozhodnutí. Vyžaduje se loajalita od ostatních členů rodiny-zaměstnanců firmy, vydávají se autoritativní instrukce a pokyny a výsledkem je očekávaná poslušnost při plnění úkolů a respekt od mladších členů managementu.

Manažer oplátkou pečuje o své podřízené podle modelu konfuciánské rodiny – i v jejich soukromém životě. Důležitou roli sehrávají starší – je třeba zohlednit při vysílání zástupců na jednání s tchajwanskými partnery (přednostně starší osoby). Velký význam má udržování dobrých vztahů mezi partnery – projevy úcty, zdvořilosti, trpělivé jednání.

Přesto nejde vše užívat a brát doslovně. Společnost PEGATRON Czech, s.r.o. v České republice se snaží o taiwanský přístup, ale vše je silně ovlivněno tím, že už 80 % top manažerských pozic jsou Evropané.

DÁVÁNÍ A PŘIJÍMANÍ DÁRKŮ

Dávání a přijímání dárků je důležitou součástí pracovního jednání. Proto navrhuji dodržovat tyto kroky:

- 1) Dárky předávat oběma rukama, nikdy je nerozbalovat v přítomnosti dárce.
- 2) Nikde nedarovat řezné nástroje, ani hodinky, kapesníky či slaměné sandály, ani bílé květy či dárky v bílém, modrém či černém obalu (zejména v asijských zemích).
- 3) Dárky darovat v příznivé barvě obalů jako je červená, růžová a žlutá.
- 4) Nedarovat lichý počet dárků, ani nic co souvisí s číslem 4 (v čínštině je to něco jako „smrt“).
- 5) Dárky související s číslem 8, protože mají vždy příznivý význam.

POHOŠTĚNÍ A STOLOVÁNÍ

Význam pro rozvoj úspěšného jednání či obchodního vztahu má pohoštění a stolování.

Pohoštění se odehrává většinou *ve veřejných podnicích, pozvání do domácnosti partnera následuje až při delší známosti, je považováno za čest.*

Pro tyto účely těchto návštěv lze také očekávat velké množství chodů (polévka se podává až na konec). Hostitel někdy dává jídlo na talíř hosta, ale může si jídlo nabrat sám.

Nikdy se miska nebo talíř nevyjídají úplně (navozuje to dojem, že hostitel nabízí málo jídla).

Čaj se podává naposled a znamená to signál k ukončení a odchodu.

Při jídle se *nehovoří o pracovních věcech*, dokud tak neučiní hostitel, je třeba brát v potaz jiné návyky při asijském stolování (srkání, mlaskání, troušení jídla po stole apod.).

Snahou je vyvarovat se projevů, vadících naopak druhé straně.

V TÉTO OBLASTI NAVRHUJÍ

- 1) Dodržovat tyto některé zvyky týkající se pohoštění a stolování – zejména u obchodních partnerů Asijských společností.
- 2) Při jídle nehovořit o pracovních věcech, pokud tak neučiní hostitel.
- 3) Tolerovat mlaskání, srkání, troušení u jídla apod.

PRAVIDLA OBLEKÁNÍ

Pravidla oblékání *odpovídají evropským společenským normám*. Doporučuje se běžný společenský oblek, u žen kostým se sukní, případně kalhotový kostým v konzervativních barvách. Pro běžná jednání stačí košile s dlouhým rukávem, kravata a tmavé kalhoty, zejména ve vlhkém subtropickém létě.

Tchajwanské firmy mívají požadavky na „*firemní styl*“ i pro méně formální pracovní oblečení.

Navrhují

Řídit se evropskými společenskými normami, poskytovat zaměstnancům pohodlné, zdraví bezpečné pracovní oblečení.

5. Závěr

Protože firemní kultura je v dnešní době fenoménem určujícím úspěšnost podniku na světovém trhu, je třeba neustále hledat zákonitosti jak ji ovlivňovat, plánovat změny, zjišťovat její vliv na výkonnost podniku. Budování silné firemní kultury bývá často otázkou teoretické roviny spojené s etickými principy. Firemní kulturu je nutné budovat, posilovat na základě podnikatelské etiky, společných cílů, společné vizi zaměstnanců a vedení.

Společnost PEGATRON Czech, s. r. o., kterou jsem si vybrala, se nachází v situaci, kde je již zažitá firemní kultura mateřské společnosti. Ale protože dochází ke změnám ve vedení společnosti, kde se do čela dostávají Čeští manažeři, nastává ztráta původní kultury a prosazují se změny. Proto je nutné sledovat kulturu ze všech hledisek, protože kultura je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti.

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu vybrané společnosti z hlediska její kultury a vztahu k okolí a vedení lidí a na základě toho navrhnout patřičná doporučení ke zlepšení.

K průzkumu firemní kultury jsem si zvolila analýzu vnitřního okolí společnosti, vnějšího okolí a dotazníkové šetření, zaměřené na prvky současné kultury uvnitř společnosti.

Hlavní část diplomové práce tvoří rozhovor se zaměstnancem – supervizorem. Na základě tohoto rozhovoru jsem získala mnoho potřebných informací jak o společnosti, tak firemní kultuře, vztahů zaměstnanců, vztahu společnosti k vnějšímu prostředí, které jsem využila ve své práci. Nedílnou součástí toho byl i dotazník. Dotazník přispěl ke zjištění informací o kultuře uvnitř podniku, vztahů mezi zaměstnanci a pojetí firemní kultury a etického kodexu mezi zaměstnanci.

Výsledky jsem použila jako podklad pro zpracování návrhu a doporučení, odstranění nedostatků v organizační struktuře, vnitropodnikové komunikace, vztazích na pracovištích, ve vztazích manažerů k zaměstnancům, v informovanosti zaměstnanců, loajalitě zaměstnanců, v poznání etického kodexu, v pracovním jednání, v prosazování změn a samotné kultuře společnosti.

Pevně věřím, že společnost se pokusí tyto návrhy a doporučení implementovat do své firemní kultury a povede to ke zlepšení vztahů zaměstnanců, znalosti kultury a etického kodexu a rovněž ke zvýšení výkonnosti.

Firemní kulturu tvoří lidé a ti rozhodují, zda se společnost stane konkurenceschopnou a úspěšnou nebo ji potkají problémy a v nejhorším případě nastane zánik společnosti.

Seznam použité literatury

- 1) LUKAŠOVÁ, R.; NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 2) BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 3) MURPHY, R. F. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. 268 s. ISBN 80-86429-25-3.
- 4) ALVESSON, M.; SVENINGSSON S. *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. 1. vyd. USA and Canada: Routledge, 2008. 194 s. ISBN 0-203-93596-9.
- 5) FAIRFIELD-SONN, J. W. *Corporate culture and the duality organization*. 1. vyd. USA: Greenwood publishing group, 2001. 217 s. ISBN 0-89930-903-8.
- 6) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 7) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 8) DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 9) ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357046-7.
- 10) BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- 11) PUTNOVÁ, A.; SEKNÍČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

- 12) KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým, pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: EKON, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
- 13) KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
- 14) PROCHOVNÍK, Š. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB v Ostravě, 1991. 100 s. ISBN 80-7078-094-0.
- 15) BLÁHA, J. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2001. 203 s. ISBN 80-248-0008-X (brož).
- 16) SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- 17) HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

Internetové zdroje

Pegatron Czech [online].2010, [cit.17.12.2010]. Dostupný z WWW:

<<http://pegatron.jobs.cz/index.html?sourcebrand=g2&source=3&trackingBrand=search.seznam.cz>>.

Seznam zkratk

atd. – a tak dále

tzn. – to znamená

např. – například

apod. – a podobně

tj. – to je

tzv. – tak zvaný

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

č. – číslo

ozn. – označení

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl (a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Přílohy

Příloha č. 1 – Etický kodex

Příloha č. 2 – Harmonogram rozhovoru se zaměstnancem společnosti

Příloha č. 3 – Dotazník

Příloha č. 4 – Rozvaha

Příloha č. 5 – Výkaz zisku a ztrát

Příloha č. 6 - Dotazník (vyplněný – vzor)

Příloha č. 7 – Obrázek Pustevny a socha Radegast

Příloha č. 8 – Obrázek Pustevny v zimě

